



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

GESTÃO ESCOLAR, EFICIÊNCIA E EMANCIPAÇÃO
Um estudo sobre a relevância da gestão escolar e sua
contribuição para uma educação eficiente e emancipadora

Dissertação de Mestrado apresentado à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Ciências da**
Educação – Administração e Organização
Escolar.

Marcela Pinheiro Camilo de Oliveira

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

NOVEMBRO 2019



CATÓLICA

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

GESTÃO ESCOLAR, EFICIÊNCIA E EMANCIPAÇÃO
Um estudo sobre a relevância da gestão escolar e sua
contribuição para uma educação eficiente e emancipadora

Dissertação de Mestrado apresentado à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Ciências da**
Educação – Administração e Organização
Escolar.

Marcela Pinheiro Camilo de Oliveira

Sob a Orientação do
Prof. Doutor **Carlos Alberto Vilar Estêvão**

Dedico esse trabalho as mulheres que me inspiram cotidianamente.

Minha filha **Marina**,
pelos infinitos ensinamentos diários de persistência e resiliência,
com amor e alegria.

A minha esposa **Flávia**,
linda e sorridente, pela parceria de vida, de alma e de sonhos,
sem a qual eu nunca teria chegado até aqui.

A minha **Mamãe querida**,
por sempre acreditar em mim mais do que eu.



Resumo

Este trabalho dissertativo é a síntese de uma inquietação legítima surgida quando trabalhei como gestora em uma escola privada de educação básica. Na ocasião, minha preocupação era desenvolver um trabalho pautado na eficiência e que ao mesmo tempo contemplasse espaços formativos para a emancipação. Porém, por estar atrelado a mim, foi preciso um distanciamento do tema, para então, torná-lo objeto de pesquisa na realização das observações e registros. Inicialmente apresento os desafios da gestão escolar, contextualização histórica e contradições. Abordo as práticas cotidianas do gestor, as competências imprescindíveis para o exercício da gestão escolar e do papel do gestor para uma educação eficiente e emancipadora. Com o intuito de reconhecer a escola como organização, apresento aqueles que considero os principais modelos organizacionais da administração e aprofundo nos dois modelos que estão presentes no objeto pesquisado: modelo burocrático e modelo de mercado. Em seguida, apresento a pesquisa em si, descrevo o percurso metodológico escolhido, o contexto, e propriamente as técnicas de coleta de dados. Por fim, encerro o trabalho com a apresentação descritiva de resultados com análise dos dados e considerações finais.

Palavras-chave: Gestão escolar, eficiência, emancipação.



Abstract

This dissertation is the synthesis of a legitimate concern that arose when I worked as a manager in a private school of basic education. At the time, my concern was to develop work based on efficiency and at the same time contemplating formative spaces for emancipation. However, because it is linked to me, it was necessary to move away from the subject, to make it an object of research in the making of observations and records. Initially I present the challenges of school management, historical contextualization and contradictions. I approach the daily practices of the manager, the essential skills for the exercise of school management and the role of the manager for an efficient and emancipatory education. In order to recognize the school as an organization, I present those that I consider the main organizational models of administration and deepen in the two models that are present in the researched object: bureaucratic model and market model. Next, I present the research itself, describe the chosen methodological path, the context, and the data collection techniques. Finally, I close the paper with the descriptive presentation of results with data analysis and final considerations.

Keywords: Efficiency, emancipation, School management.



LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Evolução das Teorias de Administração	17
Imagem 2 - Princípios básicos da Administração Científica	19
Imagem 3 - Abordagem microscópica e mecanicista da Administração Científica	21
Imagem 4 - Pirâmide de Maslow	28
Imagem 5 - Organização como lugar de vários mundos. (ESTEVÃO, 2018, p.59)	42
Imagem 6 - Competência desejáveis ao gestor escolar	44
Imagem 7 - Relação conceitual de autoridade e burocracia.	54
Imagem 8 - Características da Teoria Burocrática	55
Imagem 9 - Disfunções da Burocracia	58
Imagem 10 - Hipóteses da pesquisa	64
Imagem 11 - Lista de disciplinas por área de conhecimento	66
Imagem 12 - Lista de projetos pedagógicos da escola pesquisada	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Inquérito aplicado a ex-alunos (Escola é emancipadora?)	69
Gráfico 2 - Inquérito aplicado a ex-alunos (O que foi mais extraordinário na sua formação?)	70
Gráfico 3 - Inquérito aplicado a ex-alunos (O que faria diferente?)	70
Gráfico 4 - Inquérito aplicado a alunos (Motivação)	72
Gráfico 5 - Inquérito aplicado a alunos (Avaliação dos Gestores)	73
Gráfico 6 - Inquérito aplicado a alunos (Afinidade a desafios)	73
Gráfico 7 - Inquérito aplicado a alunos (Auto-avaliação)	74
Gráfico 8 - Inquérito aplicado a alunos (O que faria diferente?)	74
Gráfico 9 - Inquérito aplicado a professores (Qual seu objetivo?)	76
Gráfico 10 - Inquérito aplicado a professores (O que é a escola?)	77
Gráfico 11 - Inquérito aplicado a professores (Auto-avaliação)	78
Gráfico 12 - Inquérito aplicado a professores (Avaliação da escola)	79
Gráfico 13 - Inquérito aplicado a professores (Se fosse gestor?)	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conclusões do Experimento de Hawthorne	21
Quadro 2 - Tipologia de Organizações de Etzioni	25



LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DF	Distrito Federal
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ESCS	Escola Superior de Ciências da Saúde
INEP	Instituto de Pesquisa Anísio Teixeira
LEM	Língua Estrangeira Moderna
MEC	Ministério da Educação
MED	Medicina
ONU	Organização das Nações Unidas
PAS	Programa de Avaliação seriada
PB	Prova Bimestral
PS	Prova de Sala
PT	Portugal
SISU	Sistema de Seleção Unificada
UnB	Universidade de Brasília



ÍNDICE

Resumo	4
Abstract.....	5
Lista de imagens	6
Lista de gráficos	6
Lista de quadros.....	6
Lista de Siglas e Abreviaturas	6
INTRODUÇÃO.....	10
PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
Capítulo 1. Desafios da Gestão Escolar	16
1.1 Contextualização histórica.....	16
1.2 Contradições da gestão escolar	32
Capítulo 2. A Administração no Cotidiano Escolar.....	38
2.1 Práticas cotidianas do gestor.....	38
2.1 Competências para o gestor escolar.....	41
2.2 O papel do gestor escolar para uma educação eficiente e emancipadora	44
Capítulo 3. A Escola Como Organização	50
3.1 Modelos organizacionais	50
3.2 Modelo Burocrático	53
3.3 Modelo organizacional de Mercado	61
PARTE II - CAMINHOS DA PESQUISA	64
Capítulo 4. Metodologia	64
4.1 Percurso metodológico – propósito, abordagem e métodos.	64
4.2 Contexto.....	65
4.3 Técnicas de coleta de dados – sujeitos da pesquisa.....	67
4.1.1 Entrevista.....	67
4.1.2 Inquéritos/questionários	68
4.1.3 Análise documental	68
4.1.4 Observação direta por hipóteses.....	68
Capítulo 5. Descrição e Análise de Dados	69
5.1 Ex-alunos	69
5.2 Alunos.....	71
5.3 Professores	75



GESTÃO ESCOLAR, EFICIÊNCIA E EMANCIPAÇÃO -
UM ESTUDO SOBRE A RELEVÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR E SUA
CONTRIBUIÇÃO PARA UMA EDUCAÇÃO EFICIENTE E EMANCIPADORA.

5.4 Gestores	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	91
Anexo I – Roteiro da entrevista aos gestores	95
Anexo II – Roteiro dos inquéritos aplicados aos professores.....	96
Anexo III – Roteiro dos inquéritos aplicados aos ex-alunos.....	97
Anexo IV - Roteiro dos inquéritos aplicados aos alunos	98

INTRODUÇÃO

Apresento nesta dissertação de mestrado uma sistematização da minha trajetória formativa e profissional em torno das Ciências da Educação, especificamente, na Administração e Organização Escolar. Para início do diálogo, minhas próprias contradições existentes no percurso de vida dão historicidade ao objeto de estudo e pesquisa escolhido: a gestão escolar e sua contribuição para uma educação eficiente e emancipadora.

Na primeira parte do trabalho encontra-se a Fundamentação Teórica, as bases nas quais me ancoro. Aqui, foi necessário estabelecer uma subdivisão em três capítulos para tornar o texto mais coeso e didático.

O primeiro capítulo apresenta as contradições, incoerências e desafios da gestão escolar. Para tanto, sob forma de narrativa, introduzo a contextualização histórica - desde o surgimento do que se tem conhecido hoje por administração, perpassando a Teoria Clássica da Administração, no início do século XIX (1ª e 2ª Revolução Industrial); até os dias atuais da 4ª Revolução Industrial (Schwab, 2016) tempos de urgências de renovação das organizações tradicionais – para estabelecer o desafio latente nas práticas gestionárias, ao qual se inclui também, a escolar.

No segundo capítulo apresento a administração no cotidiano do gestor escolar, suas práticas, competências e papéis desempenhados na escola, em prol da garantia de uma educação eficiente e emancipadora.

Já no terceiro capítulo, exponho as contribuições dos modelos organizacionais, comentando um pouco dos principais existentes e aprofundando nos modelos que ancorarão esta pesquisa: o modelo burocrático e o modelo de mercado.

A segunda parte da dissertação intitula-se Caminhos da Pesquisa e divide-se em dois capítulos (4 e 5).

No capítulo 4 enuncio a opção metodológica - meu propósito e abordagem, cenários e contextos, com breve apresentação dos sujeitos da pesquisa, além das técnicas utilizadas para a coleta de dados.

Em todo o último capítulo, composto da própria apresentação da pesquisa em si, apresentarei os dados coletados com suas respectivas análises. Aqui serão incluídos os principais repertórios da análise: gráficos, transcrição de trechos das falas pertinentes à

verificação das hipóteses, exposição de trechos de documental utilizado, além, dos comentários sobre as observações.

Por fim, teço nas considerações finais, uma autoavaliação de todo o trabalho dissertativo de pesquisa, enfatizando as contribuições que a gestão escolar poderá criar, no alcance de suas atribuições, para se fazer cumprir as finalidades da educação.

JUSTIFICATIVA *O amor é o caminho das revoluções*

Gosto de pensar em caminhos. Afinal sempre são os caminhos que levam o homem além de si mesmo. Ferreira Gullar certa vez escreveu que “*não existem caminhos, são os pés na grama que os encontrarão*”. E essa afirmação sempre aflorou em mim muitas reflexões.

Caminhos são feitos ao caminhar. É no ato, na ação, que a vida acontece. E se há um caminho para as revoluções, sejam internas ou externas, esse caminho é o do amor. Amor primeiro a si mesmo, para então, tornar-se em algo maior. Tão abundante que transborda. E ao transbordar, só então, torna-se capaz de alcançar o próximo.

Escolhi introduzir minha justificativa falando do amor, porque acredito que é o amor o único sentimento capaz de mover homens e mulheres a revolucionar a nossa humanidade. Trago então as palavras de Paulo Freire que me inspiram “*Eu me considero um educador, acima de tudo, porque sinto amor.*” E porque sinto amor, e, sobretudo, por acreditar que é o próprio amor (e também o amor próprio) o caminho das revoluções, que decido ampliar o exercício do meu afeto na tessitura dessa dissertação.

O meu desejo em estudar gestão surgiu em 2015 quando assumi um cargo de gestão em determinada escola particular de Brasília. Até então, todo meu contato com as atribuições da administração, haviam sido feitas, restritas à seara de organizações burocrática-administrativas, sem vínculo algum com a educação.

O trabalho iniciou e já desde o primeiro momento foi para mim extremamente desafiador. O desafio crescia a cada dia que percebia que no cotidiano escolar, não existia um protocolo de suportes técnicos-administrativos para subsidiar minhas ações enquanto gestora educacional.

Logo percebi que essa precariedade ferramental não estava restrita à minha escola. Pois na busca por auxílio de gestores mais experientes, e por conhecimento de suas práticas adotadas, encontrei respostas das mais diversas, não raramente, vagas e inócuas. Percebi então, que

muitos gestores escolares tinham em comum a ausência de formação em gestão, pois em sua maioria, eram professores que assumiram ao cargo.

À medida que minha prática como gestora aumentava, crescia em intensidade minha necessidade de apropriação das práticas e ferramentas advindas da administração para servir aos fins pedagógicos. E com isso, percebi a necessidade de estudar as lacunas existentes nesse sentido.

Foi então que cursando uma pós-graduação em Gestão escolar, soube por um professor, que a UCP, Braga – PT, ofertava o curso de mestrado em Educação e Organização Escolar. Meus olhos brilharam e comecei a pesquisar como ter acesso à essa oportunidade formativa.

Participei de processo seletivo, matriculei-me no 1º ciclo e cumpri com as disciplinas presenciais em Braga. Além da experiência ímpar de cruzar o Atlântico para ampliar minhas fronteiras e experiências acadêmicas, deparei-me com um universo de outras tantas questões que mereciam entrar na minha investigação de pesquisa.

A tempo, como conclusão do curso de mestrado, apresento minha dissertação para registrar minhas elucubrações acerca do tema ao qual tenho tanto apreço. Espero que possa vir a servir de fonte de pesquisas futuras e sobretudo servir aos gestores comprometidos com a eficiência pedagógica e emancipação humana, que na educação é possível realizar plenamente.

PROBLEMA A PESQUISAR

Reconhecer a escola como organismo vivo¹ requer a preocupação com a condução de liderança exercida por meio de seus gestores. É comum, sobretudo na esfera da educação pública, que professores se candidatem, seguindo os princípios da gestão democrática, ao cargo de gestor (direção) sem sequer ter tido antes uma mínima formação sobre os princípios da organização advindos da administração. Porém, nas escolas privadas (ou particulares) isso também é prática comum visto que a maioria dos gestores escolares são professores sem formação específica em gestão.

¹ Morgan (1996 p. 20) criou categorias metafóricas para representar as organizações. No entanto, a organização como organismo vivo são dotadas de necessidades e submetidas a ciclos de desenvolvimento, além de possuir a habilidade de adaptar-se em ambientes mutáveis.

Com isso, gestores não capacitados para o exercício da gestão e organização escolar, podem promover ao invés de avanços nos resultados, o seu contrário, um retrocesso ou mesmo, na melhor das hipóteses, uma estagnação da realidade.

São muitos os números produzidos em avaliações internas da escola, e há ainda os dados fornecidos pelo governo federal. No caso brasileiro, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) - que é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) cuja missão é subsidiar a formulação de políticas educacionais – realiza uma série de avaliações externas que vai desde a aplicação e sistematização de resultados até sua devolução às escolas.

Mas o que é feito com esses resultados?

Contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país requer uma maior responsabilidade com a esfera local das escolas e de seus gestores. Não se trata apenas de perda potencial em resultados econômicos, trata-se de perda potencial sobretudo nos resultados fins da educação, para aquilo que de fato a educação serve.

É inegável que a todo momento a escola produza números, dados valiosos acerca de seus processos pedagógicos e educacionais. Porém, para que um dado se torne um indicador é necessário a interpretação crítica do seu propósito e relevância que só acontece por meio de conhecimento adequado e informação acerca das ferramentas que parametrizam e subsidiam o trabalho de administradores críticos. O dado em si não diz nada, ele precisa ser submetido a um processo de análise capaz de converter dados em informação e, por conseguinte, a informação em plano de ação.

De modo geral, no Brasil, os gestores escolares não possuem formação mínima necessária para o desempenho da função e, com isso, peca-se pelo amadorismo de ações pautadas não em dados, não em indicadores, mas reduzidas apenas à costumes e tradições, reflexos de sua própria leitura e visão de mundo.

Nesse viés, encontram-se as escolas cidadãs - que têm em sua pauta precípua a formação humana para a cidadania, e deste modo, para o pensamento crítico e consciente (emancipação ideológica) - e as escolas produtivas (McEscolas) que dando sequência à lógica de mundo ancorada no capital, prioriza a competitividade provocando o aumento das desigualdades - crescentes a cada dia, tomando cada vez mais o espaço das escolas emancipatórias.

Diante do contexto, surge a necessidade de pesquisar o papel desempenhado por gestores escolares em suas práticas e resultados e investigar qual é o impacto causado pela falta de capacitação dos gestores escolares nos resultados finais da educação (quer seja em escolas produtivas ou em escolas cidadãs).

OBJETIVOS

A proposta dessa obra é investigar a atuação dos gestores escolares, analisar a dimensão da influência dos gestores nos resultados escolares, e, por fim, avaliar a importância da formação em gestão escolar – que considera os sujeitos em suas histórias de vida, bem como, reconhece e se apropria das ferramentas advindas da Administração que são capazes de contribuir para uma formação basilar precípua ao cotidiano da gestão escolar.

Ressaltarei a dimensão e importância da gestão escolar, bem como o impacto gerado nos resultados finais da educação - que pode vir a garantir ou a suprimir a eficiência nos resultados e cidadania por meio da emancipação humana - assunto pertinente que requer estudo e investigação.

HIPÓTESES DE TRABALHO

Tal pesquisa deverá ser capaz de refutar ou confirmar as seguintes hipóteses de trabalho:

Hipótese 1

Os gestores escolares não preparados com o ferramental necessário da Administração põem em risco o desempenho de suas escolas (que passa a depender exclusivamente do desempenho da equipe docente).

Hipótese 2

A gestão ancorada em resultados pode desempenhar o seu papel com maestria e servir, não apenas os interesses da escola produtiva (McEscola), como também aos interesses da escola cidadã.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Como procedimento metodológico me aproprio da pesquisa experimental explicativa, isto é, submeterei os fatos hipotéticos acerca da gestão à verificação, com o intuito de buscar evidências na relação entre fatos e teorias.

Para tanto no presente estudo os princípios da pesquisa qualitativa servirão para a identificação de elementos e ferramentas que podem vir a contribuir para a formação e práticas adequadas na gestão escolar.

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capítulo 1. Desafios da Gestão Escolar

1.1 Contextualização histórica

Tem-se registro de que o que hoje é conhecido por Administração iniciou por volta de 5000 a.C, na Suméria. Os antigos sumerianos buscavam a melhor maneira de resolver seus problemas com praticidade, protagonizando assim os primeiros registros da arte de administrar. Após isso, Ptolomeu, no Egito, inventou um sistema econômico planejado que só poderia ser operado por meio de uma administração pública sistemática e organizada. Há também, a construção da pirâmide de Quéops que durou cerca de 200 anos e envolveu mais de cem mil trabalhadores, demonstrando que já se praticavam ações da administração como planejamento, organização, direção e controle. Registros indicam que foram os gregos que perceberam a necessidade de implantar métodos uniformes e aliá-los ao ritmo para o alcance da máxima produção, o que mais adiante, serviria como inspiração para Frederick Taylor e Henry Fayol.

Na China, em meados de 500 a.C, o Império necessitava também de um sistema organizado de governo. A tentativa chinesa de definir as regras e princípios da administração ficam evidentes nos oito regulamentos da constituição de Chow e nas Regras de Administração Pública de Confúcio. É possível encontrar raízes históricas em outros apontamentos como exemplo, os grandes feudos que eram administrados; a existência soberana da hierarquia católica na Idade Média; a Alemanha e Áustria (em 1550 a 1700) possuidoras de fiscalistas ou cameralistas (professores e administradores públicos); na França, com a existência dos mercantilistas ou fisiocratas que davam valor à riqueza e ao Estado. Entretanto, dentre as citadas, duas instituições se destacaram com notoriedade nessa história: a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares.

A Igreja Católica Romana, herança do Império Romano, se tornou uma organização formal das mais eficientes da civilização ocidental. Isso tem sido provado no decorrer dos séculos. Prova inquestionável está no seu poder de atração para atingir seus objetivos, por meio de organização sistemática em nível mundial, capaz, inclusive de influenciar o modo de comportamento das pessoas.

No que diz respeito às Organizações Militares, percebe-se sua evolução partindo de ordens de cavaleiros até a rígida hierarquia de poder nos tempos modernos adotando princípios e práticas das empresas na atualidade.

A Administração dos tempos atuais surgiu com a administração científica que teve a Revolução Industrial como fato gerador da necessidade de seu nascimento. A Revolução Industrial ocorreu no final do século XVIII e se alongou pelo século XIX, chegando ao limiar do século XX. Tal acontecimento foi denominado como “Revolução” por acarretar inúmeras mudanças rápidas e profundas no viés econômico, social e político.

Seu início foi na Inglaterra. A máquina de vapor foi inventada por James Watt em 1776 e o processo de produção após a aplicação dessa máquina tomou proporções inimagináveis na época, o que implicou um surto de industrialização pela Europa e Estados Unidos.

Esse processo pode ser dividido em duas fases que, findadas, transformaria o mundo para toda sua história. A primeira fase datada de 1780 a 1860, teve o carvão como fonte precípua de energia e o ferro como principal matéria prima. A segunda fase compreendida entre 1860 a 1914, contava com a eletricidade e derivados do petróleo como fontes de energia e o aço como matéria prima.

A revolução causou consigo um crescimento acelerado e desorganizado das empresas, que necessitavam substituir o empirismo e improvisação por uma administração pautada na ciência. Surgia então, dadas as necessidades e condições históricas, a Escola Clássica da Administração.

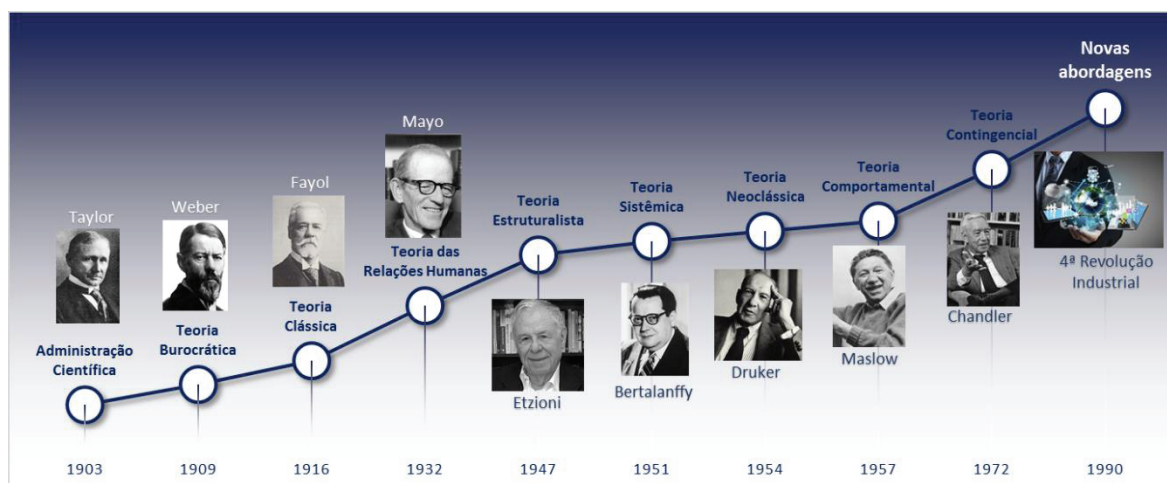


Imagem 1 - Evolução das Teorias de Administração

No século XX, Frederick W. Taylor, engenheiro americano, considerado o precursor da Administração Científica, apresentou a Administração como ciência a partir de uma lista a qual elencou os princípios, cujo objetivo maior era o aumento da eficiência e produtividade.

Taylor impôs a racionalização do trabalho por meio do estudo dos tempos e movimentos a fim de obter a máxima produção a mínimo custo. Obter os resultados corretos com o mínimo de recursos. A ênfase era nas tarefas, objetivando a máxima eficiência em nível operacional.

Defendia a seleção científica do trabalhador. Eram escolhidos com base em suas aptidões para a realização de certas tarefas - a divisão do trabalho. Nas palavras de Taylor *apud* Meszáros (2008, p. 70)

Um dos principais requisitos para que um homem seja apto a lidar com ferro fundido como ocupação regular é que ele seja tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe, no seu quadro mental a um boi. (...) O operário que é mais adequado para o carregamento de lingotes é incapaz de entender a real ciência que regula a execução desse trabalho. Ele é tão estúpido, que a palavra "percentagem" não tem qualquer significado para ele.

Era assim, com cinismo indisfarçável que o fundador da Escola Clássica da Administração descrevia com clareza (e certa crueldade) como deveria ser as *competências educacionais* do trabalhador treinado para operacionalizar tarefas, fragmentadas de um todo, da melhor forma possível e em menor tempo.

A padronização era um dos focos. Havia tempo padrão mensurado para o trabalho em conjunto funcionar. Como engrenagens de um motor, a organização era comparada a uma máquina. Esse sistema necessitava de uma supervisão incisiva. O trabalhador recebia conforme a produção atingida. Produzindo mais, ganhava-se mais. Era preciso seguir um projeto pré-definido. Surgia a figura do *Homem Econômico* - do trabalhador que é motivado apenas por recompensas salariais, econômicas e materiais.

A empresa era vista como um sistema fechado (previsível e mecânico), ou seja, influências externas não atingiam (ou deveriam atingir) seus indivíduos.

Em 1911, Taylor publicou o best-seller considerado a bíblia dos organizadores do trabalho, intitulado “Os princípios da Administração Científica”. Suas propostas pioneiras implicaram em extrema racionalização do trabalho, o que no período pós-guerra abarcaria o advento do TQC (Total Quality Control). São quatro seus princípios básicos, em ordem, conforme ilustrado abaixo.

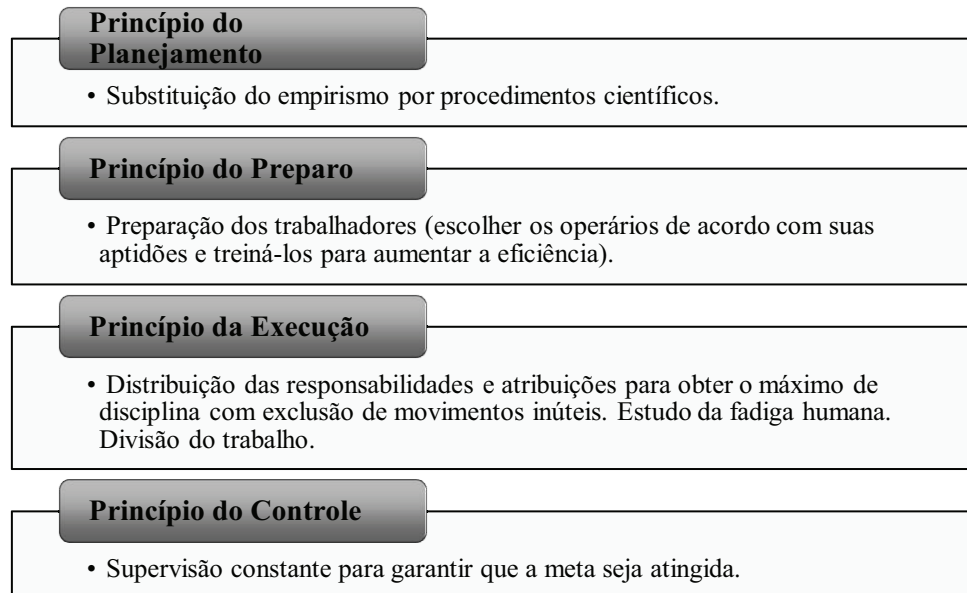


Imagem 2 - Princípios básicos da Administração Científica

Apesar de suas teorias terem sido negativas sob a ótica da classe trabalhadora - ao deixar de lado o fator humano e visar apenas o rendimento máquina/operacional - Taylor proporcionou um enorme avanço para o processo de produção em série/massa.

Conforme Lima (1994), de forma geral, ocorreu nas escolas a “taylorização do trabalho educativo” pois o método de gestão escolar, de acordo com as demandas do mundo social e do trabalho, se apropria dos princípios comuns às empresas burocráticas, inspiradas em Weber - assunto de relevância que será abordado com profundidade em capítulo próprio adiante.

Enquanto Taylor continuava sua abordagem no Estados Unidos, o francês Henri Fayol, defendia ideias semelhantes na Europa. Cabe registrar que os executivos europeus, seguidores da administração científica, só abraçaram a obra de Fayol quando esta foi publicada nos Estados Unidos. Motivação suficiente para justificar o atraso na aplicação de suas teorias.

As cinco funções essenciais da gerência administrativa - planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar - defendidas por Taylor, são fundamentos presentes na Teoria Clássica

defendida por Fayol. Esta teoria considera a obsessão pelo comando, a empresa como sistema fechado e a manipulação dos trabalhadores.

É notório que para acelerar a produtividade Taylor optou por iniciar da base, isto é, alterando completamente a relação dos operários. Já Fayol desenhou uma revolução pelos dirigentes. Ou seja, traçando um paralelo entre a Administração Científica e a Clássica, vemos que, enquanto Taylor tinha a empresa com o foco no operacional e tarefas de produção, adoção de métodos racionais e padronizados, Fayol se voltou para as tarefas de organização da empresa, para a estrutura formal e adoção de princípios administrativos pela cúpula da corporação. Então percebe-se que enquanto Taylor resolvia os problemas partindo-se do posto de trabalho para o nível gerencial (de baixo pra cima), Fayol enfocava primeiramente os problemas de administração geral da empresa, começando pelos dirigentes até chegar no operário (de cima pra baixo).

Os 14 princípios básicos² relacionados por Fayol foram complementares aos de Taylor. Importante atentar-se ao fato de que o trabalho de Taylor e Fayol extrapolaram o universo das fábricas e atingiram outras esferas, dimensões sociais e instituições de gestão e organização, o que inclui, a escola.

Já a Teoria das Relações Humanas, junção de um conjunto de teorias administrativas que ganharam força com a Grande Depressão de 1929, foi desenvolvida por Elton George Mayo, nos idos de 1940 nos Estados Unidos, como movimento de reação e oposição às Teorias da Administração Científica e Clássica.

Mayo sentiu a necessidade de focar nas pessoas e não apenas nas tarefas e na organização e, originariamente, surge a partir da necessidade em administrar de forma humanitária e democrática.

As ciências humanas, em especial a Sociologia e Psicologia, que estavam em desenvolvimento, assim como as ideias da Filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin, impulsionaram o desenvolvimento da Teoria. A conclusão da experiência de Hawthorne foi determinante.

² Os 14 princípios básicos relacionados por H. Fayol, a saber: 1.Divisão do trabalho; 2.Autoridade e responsabilidade; 3.Unidade de comando; 4.Unidade de direção; 5.Disciplinã; 6.Prevalência dos interesses gerais; 7.Remuneração; 8.Centralização; 9.Hierarquia; 10.Ordem; 11.Eqüidade; 12.Estabilidade dos funcionários; 13.Iniciativa; 14.Espírito de equipe.

A experiência se deu da seguinte maneira: em 1927, em uma fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, foi estudada a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários. Essa relação era medida por meio da produção. Preliminarmente foram observados apenas os aspectos da iluminação, ora variável, ora constante. Após foi inserida a figura do supervisor, ora com supervisão branda e ora com supervisão rígida. Verificou-se variação no comportamento. Após isso, deixaram de analisar as questões físicas e priorizaram as relações humanas no trabalho. Deram ouvidos aos operários. E por fim, foi observada a organização informal criada pelos operários da empresa e comparada à organização formal.

CONCLUSÕES DO EXPERIMENTO DE HAWTHORNE	
•	A capacidade social do empregado (e não a fisiológica) determina o nível de produção.
•	O comportamento do indivíduo se apoia no grupo.
•	As empresas possuem organizações informais que definem o comportamento e outros aspectos que influenciam a produção.
•	Constrói-se um clima sadio aos empregados ao compreender as relações humanas.
•	A especialização é falha em relação à eficiência pois busca-se à troca de atividade para evitar a monotonia.
•	Os sentimentos e emoções merecem atenção.

Quadro 1 - Conclusões do Experimento de Hawthorne

Diante do exposto, a ênfase, até então mecanicista e rígida, passou a ser dada às pessoas. Surgia o Homem Social confrontando o Homem Econômico.

Em 1932, quando essa experiência foi suspensa, os princípios básicos da Escola de Relações Humanas já estavam traçados, conforme ilustra a imagem.



Imagem 3 - Abordagem microscópica e mecanicista da Administração Científica

Essa escola teórica propedêutica das relações humanas, recentemente, com novas abordagens e ideias, passou a ser conhecida como Teoria Comportamental, que só em 1950,

teve o impacto do experimento de Hawthorne, mensurado. Todavia, não se pode negar que foi a Teoria das Relações Humanas que permitiu o surgimento de novas dimensões para a administração.

A Teoria Burocrática de Max Weber será tratada com maior profundidade no capítulo 3 dessa obra, sob o título de Modelos Organizacionais Burocráticos. Entretanto, a título de contextualização histórica, trago como oportuno uma síntese introdutória do que representou e ainda representa, historicamente, a burocracia.

Datado seu surgimento em 1909, a teoria burocrática ganhou notoriedade somente em 1940, depois da morte de seu autor, devido à dicotomia existente entre os fundamentos da Teorias Clássica e das Relações Humanas. Estipulou a estruturação formal da organização a fim de permitir uma organização das atividades para atingir os objetivos comuns no longo prazo. Com a evolução da sociedade e suas organizações e o aumento de sua complexidade, as teorias clássica e das relações humanas já não supriam as necessidades latentes. Era essencial que os processos internos fossem mais formais, impessoais e eficientes.

Weber caracteriza a burocracia como solução para que as organizações evitem arbitrariedades. Com isso, o que se pretende é a racionalidade, a adequação dos meios aos objetivos de maneira formal e impessoal, para que se obtenha o máximo de eficiência.

Para o autor, as relações burocráticas são tipicamente autoritárias. A ideia de burocracia está intrinsecamente ligada ao conceito de autoridade. A racionalidade técnica era a única forma plausível, até então, capaz de projetar e construir um sistema cuja dominação legal³ não fosse questionada.

Desta forma, as ordens deveriam ser obedecidas sem questionamentos, pois, o empregado se submeteria a tais comandos na crença de estar em concordância com as normas pré-estabelecidas e preceitos legais. Assim, instituído um sistema de administração inquestionável - com objetivos e regulamentos claros, centralização do poder e divisão de tarefas visando simplificar e facilitar a substituição de pessoal, cria-se um sistema cuja produtividade é expandida a grandes proporções.

³ Para Weber, no cerne das relações sociais existe uma dominação estabelecida na autoridade. Definiu como a oportunidade de encontrar alguém pronto a obedecer. São divididas em dominações Carismáticas, Tradicionais e Legais. A Dominação Legal tem sua legitimidade fundada num estatuto, sendo a burocracia o tipo mais puro desta dominação. As regras são as diretrizes de como se administrar. Assim, não se obedece à pessoa, se obedece ao cargo instituído. É uma dominação estável, de acordo com o autor, pois o poder de autoridade é legalmente assegurado.

Uma das falhas ou críticas que se faz à teoria em questão, é que Weber analisa um sistema fechado: o enfoque é na previsibilidade e estabilidade. Por não levar em consideração as alterações no cenário externo, a tecnologia e seus avanços e sobretudo a imprevisibilidade intrínseca à pluralidade da subjetividade humana, surgiram as disfunções da burocracia, que tem por efeito, por exemplo, o excesso de rigidez e a lentidão na execução dos processos. Presume-se que, por esse motivo, o termo burocracia acabou popularizando-se em significado oposto de seu objetivo inicial. Tornando-se, de certo modo, pejorativo.

Ainda com ênfase na estrutura organizacional já vista nas Teorias Clássica e Burocrática, surge a Teoria Estruturalista. Tudo começou por volta de 1950, quando a teoria das Relações Humanas iniciou sua derrocada. Como uma experiência caracteristicamente americana e democrática, empenhou-se em introduzir as ciências do comportamento nas teorias administrativas da época, por meio de uma filosofia humanística e participativa.

Apesar de enfrentar a Teoria Clássica, não proporcionou a solidez necessária de uma nova teoria que a pudesse substituir. A contraposição entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas causou um impasse que a Teoria Burocrática também não conseguiu vencer. A Teoria Estruturalista, portanto, é um complemento da Teoria da Burocracia e uma confluência à Teoria das Relações Humanas.

Seu principal objetivo foi inter-relacionar a organização com seu ambiente e com outras organizações. Começou-se a olhar, pela primeira vez, para fora da organização, ou seja, viu-se a organização como um sistema aberto. A sociedade é cheia de organizações que dependem umas das outras.

Outra característica marcante do estruturalismo é o próprio conceito de estrutura: um todo composto por partes que se inter-relacionam, ou seja, não são apenas uma justaposição de partes.

Enquanto a teórica clássica caracteriza o Homem Econômico e a teoria das relações humanas o Homem Social, no estruturalismo nasce o Homem Organizacional, que é aquele que desempenha diferentes papéis em várias organizações. Com a modernização das organizações, surgiu a demanda por um indivíduo que tem como características a flexibilidade, tolerância, desejo de realização, resistência à frustração e a capacidade de contemporizar as recompensas.

Outro ponto até então não abordado é que os conflitos são inevitáveis. O interesse da organização vai de encontro ao do funcionário. Tensões criadas entre as necessidades

organizacionais e individuais, entre níveis hierárquicos e unidades administrativas geram tais conflitos.

O estruturalismo trouxe um importante conceito da Administração: a reengenharia, isto é, uma reestruturação no conjunto de processos com o objetivo fim de ajustar-se rapidamente às exigências do mercado.

Para tanto, colaboradores agora incentivados e fortalecidos em equipes de trabalho, instruídas ao invés de supervisionadas, ganham relativa autonomia para o desenvolvimento de suas habilidades. Desta forma, o desempenho de antes é substituído pelo potencial de habilidades de cada funcionário.

Os estruturalistas acreditam que as organizações podem ser conduzidas seguindo duas concepções díspares: o modelo racional organizacional, onde se potencializa os lucros em função dos objetivos explícitos, buscando dar ênfase ao planejamento e controle; e, o modelo natural de organização – modelo mais funcional, suscetível a disfunções, que possui a autorregulação como mecanismo de equilíbrio dentro dessa organização dinâmica, imprevisível e em constante evolução.

Assim como visto em Weber, há hierarquia de autoridade para a diferenciação do poder. Porém desdobradas em três níveis organizacionais sendo o institucional, gerencial e técnico.

Os estruturalistas foram precursores também ao abordarem a preocupação entre a diversidade de organizações existentes. Afinal, a análise de uma organização pequena, média, ou grande, bem como se atende ao setor público ou privado e ainda a que tipo de serviço (ou produção) se dá; interfere diretamente na abordagem interorganizacional.

Por ser impossível, segundo a teoria, a existência de igualdade entre duas organizações pela variedade de características e peculiaridades, não se pode falar em taxonomia.

Porém, o socioeconomista Amitai Etzioni, buscando pontos de inflexão aproximados entre as organizações, ousou listar tipologias para categorizar essas organizações. Etzioni acreditava que a distribuição de poder e responsabilidade de maneira intencional para a obtenção dos objetivos específicos, bem como os centros de poder que exercem controle para direcionar objetivos e, por fim, a substituição do pessoal, são características comuns, se, regulares.

Em outras palavras, seguindo o significado da obediência em seu uso, pode-se classificar as organizações de acordo com o quadro abaixo.

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES	MEIOS DE PODER	CONTROLE UTILIZADO	INGRESSO E PERMANÊNCIA	INTERESSE PESSOAL	EXEMPLOS
COERCITIVAS	Controle Físico	Poder coercitivo (baseado em prêmios e punições)	Coação, imposição, força, ameaça, medo.	Alienatório (não há interesse sem coação)	Prisões e instituições penais.
NORMATIVAS	Controle normativo	Poder normativo (baseado na aceitação e convicção moral e ética)	Convicção, crença, fé, ideologia.	Moral (interesse no valor que há em cumprir a missão da organização)	Igrejas, hospitais, ONG's e escolas.
UTILITÁRIAS	Controle material	Poder de recompensa (baseado em incentivos econômicos)	Interesse, vantagem percebida.	Calculista (interesse pautado em vantagens e compensações econômicas)	Empresas e fábricas em geral.

Quadro 2 - Tipologia de Organizações de Etzioni

Outros teóricos, como Blau e Scott, dissertaram sobre o tema, apontando os dilemas e conflitos intrínsecos a esses processos próprios às organizações. Já como ponto de partida, discordam dos teóricos clássicos quando pressupunham um equilíbrio no interesse entre empregados e patrões. Do mesmo modo, discordavam da Teoria das Relações humanas que apregoava uma atitude terapêutica de compreensão em situações de motivações divergentes.

O conflito, na perspectiva estruturalista, significa a aceitação da existência de interesses e ideias discordantes. E tal premissa é a condição para haja uma função social do conflito, que é provocar a superação das contradições, ampliando dessa forma, as possibilidades de atuar diante dos desafios existentes.

Houve por parte dos teóricos estruturalistas um aprofundamento quanto aos objetivos organizacionais, que, embora contenham em si a intenção, nem sempre são racionais. São processuais diante a interação ambiente e organização.

Foram também os estruturalistas que contextualizaram o mundo em que as organizações estão inseridas. Mundo social, econômico, político e antes de tudo, humano, e, a essa contextualização externa, denominaram ambiente. Todavia, para a contextualização interna, isto é, para uma análise interorganizacional, dois conceitos ganharam destaque: o conceito de interdependência das organizações e do conjunto organizacional.

Outra Teoria da Administração surgida também nos idos de 1950, conhecida pela sigla TGS, Teoria Geral dos Sistemas, afirmava que existe uma constante interação entre o meio

interno e o meio ambiente externo: a organização passou a ser abordada como um sistema aberto. Desenvolvida por meio dos trabalhos do biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy, não foca a solução dos problemas ou soluções práticas, busca produzir teorias e formulações conceituais que venham a criar condições de aplicação na realidade empírica.

Seus pressupostos básicos sintetizam-se na existência de tendência de integração entre as ciências naturais e sociais que orientam a Teoria dos Sistemas, que, simboliza a integração de todas as áreas de conhecimento. A organização deve ser avaliada como um todo e não somente como departamentos e setores estanques.

É uma teoria que fundamenta sua visão organizacional em: holística (visão da totalidade), sinérgica (o todo é maior que a soma das partes), entrópica (a deterioração do sistema é natural), sintrópica (necessidade de desenvolver forças contrárias à entropia), homeostática (capaz de manter equilíbrio com o ambiente), heterostática (capacidade de equilibra-se mediante a um desequilíbrio).

Na fervilhante década de 50, tendo Peter Druker como referência principal, a Teoria Neoclássica nasce como um conjunto das teorias emergidas nesta década, cujos objetivos eram retomar as abordagens clássicas, corrigindo os exageros e distorções típicas das teorias pioneiras.

Druker é reconhecido como o pai da Administração Moderna, pois sua abordagem foi uma ruptura com a abordagem vigente à época. Surgiu com o crescimento desenfreado das organizações.

O âmago da Teoria Neoclássica é evidenciar na Administração uma técnica social básica, o que leva à necessidade de o administrador conhecer, além dos aspectos técnicos e específicos do seu trabalho, também aqueles aspectos inerentes à direção de pessoal no ambiente organizacional.

Uma das respostas que a teoria procurou responder foi no que concerne ao dilema entre centralização e descentralização. Grande parte do trabalho dos neoclássicos é direcionada a fatores que levam à decisão de descentralização, bem como às vantagens e desvantagens que a descentralização proporciona.

Como principais conceitos abordados temos a ênfase na prática da administração - que busca por resultados concretos, conceitos formulados de forma prática e utilizável com o foco na ação administrativa e grande influência anglo-saxônica; a reafirmação relativa das

proposições clássicas – isto é, a reação às ciências comportamentais com a retomada do legado da abordagem clássica – buscando dar maior ampliação e flexibilidade à teoria clássica; a ênfase nos princípios gerais de gestão - comportamento administrativo normatizado (planejamento, organização, direção e controle) com retorno clássico da crença em relação à estabilidade dos problemas da organização, independente do seu tamanho e tipo; e, por fim, a ênfase nos objetivos e resultados - a organização existe para alcançar objetivos e resultados seu desempenho deve ser avaliado com base nisso.

Para a Teoria Neoclássica, as funções do administrador correspondem aos elementos da Administração definidos por Fayol (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar). Sob uma nova ótica, são chamados de processo administrativo, isto é, quando formam todo o processo (cíclico, dinâmico e interativo). Já quando isoladas, são apenas funções administrativas.

As principais decorrências da abordagem neoclássica foram os estudos mais aprofundados dos tipos de planejamento, organização e controle.

A Teoria Comportamental, hoje também muito conhecida por Teoria behaviorista, teve seu início marcado pelo lançamento do livro, em 1974, de Hebert A. Simon intitulado “O Comportamento Administrativo” onde fortalece o poder da decisão, desenvolvendo uma teoria em que

a decisão é muito mais importante do que a ação subsequente. A partir daí, as empresas são visualizadas como sistemas de decisões, nos quais as pessoas percebem, sentem, decidem e agem, definindo seus comportamentos diante de situações em que se deparam. (Chiavenato, p. 19, 2010)

Essa teoria trouxe uma nova concepção e enfoque dentro das teorias já existentes no que tange a abordagem das ciências do comportamento, contendo críticas às teorias clássica e das relações humanas.

O cerne da teoria é a ênfase nas pessoas, a preocupação com o comportamento organizacional (processos de trabalho) e o estudo sobre a motivação humana. Entretanto, a teoria motivacional infere que todos os indivíduos possuem as mesmas necessidades e estas estão hierarquizadas. Portanto, a fim de entender o comportamento organizacional, é necessário basear-se no comportamento individual, estudando o universo da motivação humana. Conhecendo-se as necessidades humanas, pode-se melhorar a qualidade do trabalho na organização.

Diversas teorias motivacionais foram desenvolvidas, todavia, a mais conhecida foi desenvolvida por Maslow conhecida como a Pirâmide de Necessidades de Maslow.



Imagem 4 - Pirâmide de Maslow

Tal estudo parte do princípio de que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência. Na base da pirâmide temos as necessidades fisiológicas, aquelas de prioridade um. Quando supridas, torna-se latente as necessidades de segurança, isto é, as condições seguras de trabalho; remuneração e benefícios; estabilidade no emprego. Em terceiro lugar de prioridade temos as necessidades sociais, de interação de amizade e de interação com clientes. A quarta posição é chamada necessidade de estima, ou seja, a indispensabilidade que se tem em obter aprovação alheia por conta de nossa responsabilidade em resultados, o orgulho e reconhecimento de nossas ações. Por fim, no topo da pirâmide estão as necessidades de autorrealização - trabalho criativo e desafiante; diversidade e autonomia; participação nas decisões.

Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento do indivíduo. Ou seja, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar.

A teoria comportamental tem suma importância, principalmente, pelo fato de seus melhores autores terem desenvolvido uma gama de pesquisas apresentadas de forma clara, o que as tornaram bastante conhecidas. Ela é uma teoria de análise mais descritiva e explicativa, menos prescritiva, e ocupa-se mais em explicar do que formar normas, demonstrando uma

difficuldade em sua aplicação. Entretanto, seus conteúdos são um dos mais conhecidos, representando uma grande base para as teorias administrativas.

Ao final da década de 70, observou-se que a organização não é um organismo isolado, ou seja, não se deve preocupar-se apenas com o ambiente interno, como um sistema fechado. Surge a Teoria Contingencial.

Como uma das teorias mais modernas no ramo da administração, a Teoria Contingencial, ramificação da teoria comportamental, assegura que tudo é relativo. Defende a existência de relação imbrincada entre os fatores ambientais (externos) e a gestão de uma organização (fatores internos) e, para alcançar os objetivos traçados pela empresa, se alguma situação externa ou interna muda, tudo muda.

O ponto crucial da teoria respalda-se na projeção de uma estrutura organizacional capaz de passar por situações inesperadas, isto é, situações de contingência, de maneira eficiente e eficaz.

É um modelo cuja característica prevalente é a flexibilidade, desburocratização e descentralização. Lida bem com a instabilidade dos contextos aos quais as organizações estão inseridas, tornando a atuação dos gestores que aplicam a Teoria da contingência, muito mais arbitrária, visto que, para a resolução de um problema, as decisões são tomadas considerando as causas, e não somente, o problema em si. Fala-se aqui em pró-ação, não se restringindo à reação.

Pesquisadores buscaram verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo das organizações e concluíram que diferentes ambientes levam as empresas a adotar diferentes estratégias, que exigem diferentes estruturas organizacionais. Métodos diferentes de administrar foram evidenciados. Empresas foram classificadas como em dois tipos: mecanicistas e orgânicas. Verificaram as práticas administrativas e as relações com o ambiente externo das organizações mecanicistas (burocrática, permanente, rígida, definitiva e baseada na hierarquia e no comando) e orgânicas (flexível, mutável, adaptativa, transitória e baseada no conhecimento e na consulta) e concluíram que há uma espécie de seleção natural: sistemas mecanicistas sobrevivem em ambientes imutáveis e estáveis; e, sistemas orgânicos se adaptam bem a ambientes instáveis e turbulentos.

Desenvolvido pelo alemão, diretor e fundador do Fórum Econômico Mundial, Klaus Schwab, o conceito de Indústria 4.0, também conhecido como quarta revolução industrial, já é

uma realidade defendida por teóricos das novas abordagens da Administração. Para Schwab, a produção industrial alcançou uma quarta etapa que revolucionará a forma como se trabalha, se vive e até se relaciona. Trata-se de uma mudança de perspectiva, arquétipo e paradigma do desenvolvimento tecnológico.

Antes, a revolução da informação, conhecida também como terceira revolução industrial, proporcionou a expansão da tecnologia eletrônica e das telecomunicações. Porém, a quarta revolução se propõe a automatizar sistemas que equalizem máquinas a processos digitais inteligentes.

Fazem parte do conjunto de tecnologias da Indústria 4.0 a neurotecnologia, nanotecnologia, robótica, armazenamento de energia, biotecnologia, Internet das coisas e inteligência artificial. Todas essas tecnologias estão cada dia mais próximas de nossa realidade. A automação já é um mecanismo conhecido, vendável, e que é parte desde o relacionamento com empresas até o microcosmo dos smartphones, tão imprescindíveis aos dias atuais. Universalmente, a indústria é a transformação da matéria prima em produtos mercadológicos. As repercussões e desdobramentos causados por mudanças nesse cenário têm impacto global nos aspectos sociais, econômicos e políticos.

Desde a primeira revolução industrial, nascida na Inglaterra do século XVIII, que alterou o modo de vida artesanal a partir de tecnologias como carvão, vapor e ferro; perpassando o século XIX com a segunda revolução advinda da eletricidade e do petróleo; até a terceira, conhecida como revolução da informação, onde a informática roubou a cena para alterar de vez a relação do homem com a ciência até os dias atuais, o homem necessita da administração de todos esses recursos, físicos e humanos.

Porém, antes era preciso uma capacitação de conhecimentos propedêuticos adquiridos por meio de uma escolarização burocratizada, linear, que exigia especialização técnica e acadêmica. Agora que o conhecimento, tornou-se capital, uma espécie de moeda de troca intelectual, detém o poder quem detém o conhecimento.

A ênfase dada está na competitividade, na capacidade do gestor em lidar com o caos e a complexidade que se fazem constantes, devido à multiplicidade de transformações sociais que acontecem ao mesmo tempo e em uma velocidade exponencial.

As organizações vivem processos de ebulição rotineira e a administração ainda não encontrou paralelo para lançar âncora. E, provavelmente, âncora, no sentido metafórico, seja a última coisa que os tempos atuais exigirão das grandes instituições.

Para Magaldi e Neto (2018, p. 71):

Testemunhamos a onipresença do darwinismo no ambiente empresarial: não é o maior, o mais tradicional que prospera, e sim aquele que se adapta melhor ao ambiente. Não se trata de uma mudança para o futuro. Quem insiste nessa convicção está praticando o velho e bom escapismo, refugiando-se no amanhã e fugindo de uma realidade mais presente e evidente do que nunca. As referências saltam aos olhos (...) Líderes tradicionais assistem atônitos a essa realidade e não conseguem fazer a transição para a nova abordagem. Isso explica a precária situação em que se encontram negócios clássicos que foram transformados por novas empresas que adotam um sistema distinto do convencional. Setores inteiros – turismo, transporte, mídia, entre tantos outros – estão sendo reinventados.

Antes, nos modelos convencionais de administração, o chamado ganho de escala, isto é, o crescimento potencial dos negócios, se dava quando o ciclo de maiores vendas e menores custos acontecia. E o caminho era deter o controle da cadeia de valor, ou seja, obedecendo uma evolução linear, detinha-se o controle de todos os insumos (matéria-prima) necessários ao processo de produção maximizando os lucros.

Agora, as organizações de crescimento exponencial, seguindo a profética Lei de Moore⁴, apresentam como ciclo virtuoso a captação de mais pessoas para sua rede de negócios, e o “efeito de rede”⁵ potencializa a vantagem competitiva e o alcance do negócio em relação à concorrência, dispensado o controle absoluto do ciclo produtivo.

Contudo, são elevados os riscos, inúmeras as incertezas e incessantes as transformações geradas por todo esse movimento. Todavia, esse mundo novo é admirável justamente por essa essência abrangente de possibilidades em caminhos ainda não trilhados e, portanto, ainda não existentes.

⁴ Em abril 1965 o então presidente da Intel, Gordon E. Moore, fez sua profecia, na qual o número de transistores dos chips dobraria, pelo mesmo custo de fabricação, a cada período de 18 meses. Essa profecia tornou-se realidade e acabou ganhando o nome de Lei de Moore. Na época, a afirmação de Moore foi considerada apenas uma observação, todavia, as empresas de semicondutores em geral acabaram por basear-se nela para definir as suas metas de produção, desembolsando muitos recursos para alcançar as previsões de Moore no nível de pesquisa e desenvolvimento. Percebe-se a grande importância dessa lei, pois sem ela, talvez não tivéssemos um desenvolvimento tão acelerado em nível de hardware e com custos cada vez mais acessíveis. Não é aceitável que um líder não tenha conhecimento dessa lei, visto que os principais movimentos de transformação social têm seus efeitos como propulsão. Toda essa revolução tecnológica e suas consequências causaram para a sociedade efeitos que não são tão visíveis para alguns líderes, pois, como não entendem a lei, sofrem fracassos irreparáveis.

⁵ Efeito de rede é o resultado que um usuário de um bem ou serviço tem sobre o valor do produto para outros usuários, ou seja, quanto mais usuários usufruem daquele produto, maior o seu valor. Exemplo claro são as redes sociais, quanto mais utilizadores, mais úteis e valiosas se tornam.

Um movimento vanguardista está acontecendo nesse momento no campo administrativo. O futuro das organizações requer competências novas, um protagonismo que será (e está sendo) escrito por gestores e líderes com uma característica comum: a competência para desenvolver habilidades que nunca imaginaram sequer conhecer.

Como visto, os princípios fundamentais traçados por Taylor, Fayol, Mayo e Weber são os pilares do desenvolvimento e evolução da ciência da Administração. Tal ciência, aliada ao avanço da tecnologia e pesquisas, encara novos desafios, problemas e situações cujas teorias requerem atualizações na maneira de suas abordagens a fim de mantê-las aplicáveis às organizações. As teorias administrativas podem ser aplicadas às diversas situações no mundo moderno, sempre para atender suas variáveis. E o que se conclui é que, independente da natureza, segmento, contexto ou esfera, é necessário saber administrar, isto é, gerir, liderar e organizar o trabalho a ser desempenhado.

A escola, de modo geral, nasceu como organização, todavia seu fim não se restringe à administração em si. Pelo contrário, a escola tem como essência a formação cidadã e a emancipação humana, e, para tanto, utiliza-se dos princípios administrativos para alcançar seu fim. O Adiante veremos os desafios que a gestão escolar encontra nesse processo.

1.2 Contradições da gestão escolar

“Nenhum problema escolar sobrepuja em importância o problema da administração.”⁶
(Leão, 1953, p.13)

É inegável a relevância da temática organização e gestão escolar. Nos ambientes políticos e em esferas governamentais, uma das questões mais recorrentes, quando o assunto é escola, é justamente esse. Como melhorar o desempenho escolar, minimizar os desperdícios e empregar melhor os recursos disponíveis de modo mais racional possível?

A sociedade, a grosso modo, tem como senso comum a ideia de que a educação escolar, tem muito a melhorar. Fala-se em má administração, sobretudo, em escolas geridas pelo poder

⁶ Antônio Carneiro Leão, um dos precursores da temática administração escolar no Brasil, lançou em 1939 a primeira edição de sua obra intitulada *Introdução à administração escolar*. Todavia é uma afirmação ainda tão atual, que, oportunamente consta aqui, para ilustrar a introdução acerca dos desafios e contradições existentes na gestão escolar.

público. Mas essa preocupação administrativa não está voltada apenas para os recursos de ordem financeira.

Paro (2015, p.19) afirmou:

Esse conceito mais rigoroso e abrangente de administração permite compreender que a mediação a que se refere não se restringe às atividades-meio, porém perpassa todo o processo de busca de objetivos. Isso significa que não apenas direção, serviços de secretaria e demais atividades que dão subsídios e sustentação à atividade pedagógica da escola são de natureza administrativa, mas também a atividade pedagógica em si, pois a busca de fins não se restringe às atividades-meio, mas continua, de forma ainda mais intensa, nas atividades-fim (aquelas que envolvem diretamente o processo ensino-aprendizado).

O conceito de eficiência escolar vai muito além da capacidade de administrar seus custos. Reconhecer a escola como organização a ser gerida (administrada) como qualquer outra empresa, causa, a priori, um desconforto e estranhamento. Afinal, a escola não pode ser comparada a organizações empresariais por não “produzir” mercadoria e, sim, formar seres humanos.

Mas o fato inquestionável está justamente na afirmação dessa aparente incoerência. Marx (1980a, p.403, v. 1) afirmou que “a produção é inseparável do ato de produzir” e, assim sendo, a escola produz cotidianamente sujeitos pensantes na medida em que ela própria se constrói.

Segundo Reis (2011, p. 221) a constituição do ser humano se dá nas esferas amorosa (do sujeito que se sente acolhido e é capaz de tornar-se também acolhedor), política (do sujeito de poder, que é capaz de tomar decisões) e epistemológica (do sujeito de saber, possuidor de conhecimento de um mundo de experiências vividas). É na interação social promovida *na e por meio da* escola que a organização escolar atinge de maneira eficiente a sua atividade-fim de promover a educação.

Indubitavelmente, as conquistas teóricas da administração capitalista, tecnicamente, poderiam prover grande contribuição para aumentar a produtividade escolar, desde que uma efetiva sistematização dos processos e racionalização das atividades ocorressem visando a melhora na qualidade do ensino. Todavia, o cotidiano das escolas mostra processos engessados por excessiva quantidade de normas e regulamentos, com características meramente burocratizantes, desvinculados da realidade e inadequados a solucionar problemas. Como resultado, agravam-se os problemas e emperra-se o funcionamento da escola.

Ilustração a esse contexto é a divisão de trabalho, similar à divisão em fábricas, introduzida na escola pela chamada pedagogia tecnicista (Saviani, 1983, p. 15-19). Justifica-se tal divisão na necessidade de racionalizar a utilização dos escassos recursos disponíveis.

Então, visando atingir a máxima eficiência no alcance dos objetivos educacionais surgem ações administrativas, a “taylorização do trabalho educativo” que sinalizou Lima (1994).

De forma geral, essa “taylorização” em prol da eficiência, ocorreu nas escolas, comandadas pela gestão escolar, no reordenamento dos programas e currículos em bases mais funcionais e objetivas, na divisão das atividades didáticas em unidades menores com planejamento detalhado e no acompanhamento dos trabalhos (discente e docente) por orientadores e supervisores específicos.

Contudo, no interior da escola, o que se vê na prática, reflete apenas uma roteirização e burocratização das atividades, que, cada vez mais, afasta o alcance dos objetivos educacionais, demonstrando, contrariamente do proposto, sua ineficiência como instituição. Cai a qualidade do ensino e aumenta a insatisfação do professor. Ou seja, essas atividades administrativas dentro da escola trabalham mais para uma burocratização, no sentido pejorativo do termo, do que para potencializar uma eficiência.

Segundo Mello (1982b, p.57-58), a fragmentação da docência é inserida em instituições escolares superlotadas e com instalações precárias. Percebe-se a expropriação do trabalho do professor. Apesar disso, o sistema se mantém. E se mantém justificado pela alta rotatividade do docente em diversas unidades escolares que se dá tanto pela instabilidade funcional, quanto pela remuneração aquém do desejado.

O processo vivo de ensinar e aprender se perde em meio a planos, estratégias ou objetivos traçados e reproduzidos sem questionamentos ano após ano. A propósito, o próprio professor não se vê inserido nesse processo, se vê cumprindo rotinas e roteiros. Conclui-se que o professor nem percebeu a expropriação das atividades ligadas à sua função e tampouco reconhece a necessidade da administração em suas práticas, isto é, a necessidade de gerir seu próprio trabalho pedagógico.

Uma antinomia diz respeito ao educador, que, ao se tornar gestor, na maioria das vezes, encontra-se despreparado em razão da não formação em Administração. Ou seja, desconhece

as Teorias administrativas e apesar disso necessita exercer um papel tão grandioso em uma organização de dimensões tão poderosas como é a escola.

O resultado dessa alquimia é muitas vezes catastrófico. Escolas mal geridas propagam o fracasso escolar. Exclui, quando deveria incluir e aumenta a desigualdade social quando deveria trabalhar em prol do contrário. Mas afinal, qual seria o caminho?

Com a palavra, Estêvão (2001, p. 195):

É comumente aceite que toda a formação beneficia os actores de uma organização, alargando quer as suas capacidades intelectuais e/ou funcionais, quer o seu posicionamento crítico, quer mesmo o seu poder de influência nos processos organizacionais de tomada de decisão e de liderança, quer ainda um maior conhecimento do tipo de relações existente entre os membros de uma organização. Este verdadeiro empowerment que a formação induziria teria, além disso, o condão de reforçar a eticidade da organização, tornando-a cada vez mais atenta às exigências da sua clientela, mais sensível à sua responsabilidade social, mais sintonizada com os desafios da globalização.

Outra discrepância está no fato de que a escola - que não se reconhece como organização, mas é. Está parada num tempo histórico arcaico, sem evoluir seus processos produtivos, como é natural para qualquer outra instituição. É um paradoxo perceber que a escola de hoje é a mesma do século XVIII e mantém-se fixos os processos produtivos desde sua concepção. Diante a tantas incongruências, surge a pergunta: Quais os motivos que levam as organizações escolares a negar a todas essas mudanças sociais?

É sabido que as revoluções acontecem, a cada dia, por homens e mulheres que ousam romper o pensamento linear, rompendo com o *statu quo*, em busca de respostas para questões que se fazem urgentes. E são nessas interações humanas que os conflitos emergem. Lidar com o contraditório, lidar com a multiplicidade de subjetividades intrinsecamente humanas, gerir conflitos, é mais uma habilidade que o gestor escolar desempenha no cotidiano de suas funções. A burocracia de Weber encontrou contraposição justamente aqui: foi o fator humano, carregado por uma subjetividade imprevisível, que deflagrou as disfunções da burocracia.

Incompatibilidades são notórias também no aspecto político. Ao retomar o passado, vimos que, o que hoje é conhecido por educação – a instrução, ofertada pelos jesuítas e a Companhia de Jesus no Brasil de 1500 e tinha como palavra de ordem a catequização, subsidiou o processo da colonização portuguesa.

O Ratio Studiorum (1599-1759) ao tomar lugar na sociedade colonial – deu largada a um plano de caráter universalista e elitista (Saviani, 2008, p. 56) e iniciou seus serviços de

educar os futuros líderes, isto é, aqueles que viriam a dar ordens e a estabelecer as bases da sociedade moderna, homens brancos, filhos da elite colonial.

Mulheres e indígenas recebiam outro tipo de instrução, eram educados para servir. O tempo foi passando e a história nos conta que houve um momento em que a educação que antes era composta por mestres e homens notáveis, precisaria ser assumida por mulheres: as normalistas⁷.

Novamente, Estêvão (2001, p. 199)

Torna-se nítido, por esta análise, que a formação cumpre bem as funções de reprodução da estrutura social, confirmando as posições sociais no campo profissional e cultural e acompanhando a categorização social em termos de classe, divisão de trabalho e estratificação do poder.

Mesmo, porém, passados muitos séculos, notam-se as relações de poder latente nas esferas escolares. Sempre servindo a interesses políticos e até mesmo, a processos de dominação (Estêvão, 2001, p.187). É no contexto escolar que são refletidos os processos históricos de organização e reorganização da sociedade. Estamos falando de uma arena política fértil cuja consciência deste fato é norteador aos processos decisórios educacionais.

Mas afinal, porque a gestão escolar é assunto de relevância?

A escola surgiu com o objetivo de atingir os parâmetros da teoria da administração de Taylor. A educação eficiente, educação que parametriza afim de atingir seus objetivos. O objetivo precípuo dessa primeira educação era formar para o exercício da cidadania. E ainda é. São as organizações escolares que fundamentam (ou deveriam fundamentar) com eficiência a educação formal dos seres humanos, preparando-os para apropriação do conhecimento e constituindo-os como sujeitos capazes de transformar a realidade. Não pode limitar-se apenas a formar líderes e liderados, isto é, promover uma educação antagônica para quem manda e para quem obedece – historicamente, como sempre foi.

A gestão das organizações escolares há de dar conta de ser eficiente para além da absorção e propagação de conhecimentos cognitivos; há que propiciar a apropriação⁸ da

⁷ Mulheres que cursavam o Magistério de 1º grau, também conhecido como Curso Normal, as normalistas eram moças da classe média, bem educadas, de finos modos, e certa sofisticação, que cursavam o magistério para conquistar uma profissão – mulheres à época só podiam formar-se professoras - complementar renda familiar, e, em muitos casos, garantir um casamento com alguém bem sucedido.

⁸ Ao contrário de transmissão, que supõe transferência de algo a alguém, na ação educativa, quando o estudante se apropria da cultura, ou de determinado elemento cultural, por via da mediação do professor, tal elemento incorpora-se em sua personalidade viva. Não se trata de uma reprodução cultural e sim de uma recriação/co-criação a partir de um componente da cultura que está sendo historicamente produzida pelo próprio autor. (PARO, 2015)

consciência própria de um sujeito que está inserido num contexto histórico, social e político de desigualdade em oportunidades.

A emancipação humana deveria ser o grande aferidor da eficiência escolar. Formar sujeitos capazes de desenvolver habilidades que nem sequer (*ainda*) existe. Esse é o prenúncio ditado pela quarta revolução industrial.

Assim, chegamos ao ponto chave, atual e contraditório, portanto, desafiador da gestão escolar. E que esmiuçaremos nos capítulos seguintes.

Capítulo 2. A Administração no Cotidiano Escolar

2.1 Práticas cotidianas do gestor

Olhando para o passado podemos tecer a leitura de que o termo administração prevaleceu sobre a teoria e a prática educacional em si. Entretanto, outros vocábulos disputam espaço semântico que antes cabia somente à administração na organização escolar, dentre eles destaca-se o termo gestão.

Embora a expressão tenha entrado com desconfiança no cenário educacional, devido à sua vasta utilização na administração de empresas, logo ganhou espaço e passou a ser adotado com maior frequência no setor público da educação do Brasil. Atualmente é utilizado na Carta Magna (CF de 1988), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB, 1996) assim como é utilizado também em outros documentos legais que integram os sistemas de ensino do país.

Etimologicamente, o vocábulo gestão vem do latim *gerere*, que significa gerar, produzir, executar, exercer (Cury, 2002, p. 164). Destaca-se o caráter dialógico da gestão que produz ações ou contextos, nunca de maneira isolada, sempre com interações. Assim, a gestão é uma forma de administração, isto é, de organizar as ações de modo a impulsionar a estrutura rumo aos seus objetivos, envolvendo também, aspectos de ordem burocrática-técnica-administrativa e aspectos gerenciais. Tendo como papel precípua da gestão garantir a tomada de decisões de forma sistemática visando o cumprimento dinâmico do planejamento estabelecido por meio do desempenho específicos de funções.

De maneira análoga, Lima (2002, p. 17-19) dá destaque à ideia processual da ação de governar em oposição ao enfoque funcionalista-administrativo próprio do pensamento ocidental, ao tecer um exercício semântico em relação ao termo governação. Afirma Lima que governação, em latim *gubernatione*, significa condução, direção, ato de governar.

Não obstante, verifica-se que o conceito de gestão perpassa um processo que implica várias ações, em destaque para: o diagnóstico inicial, a tomada de decisão, a delimitação de objetivos e encaminhamentos necessários para a avaliação e redefinição de novos caminhos/objetivos. Para o recorte do que se propõe os objetivos desta obra, limitaremos o

conceito de gestão especificamente à dimensão escolar, deixando o que concerne à gestão educacional⁹ para pesquisas de outra natureza.

Entende-se por gestão escolar a atividade de mobilizar ações, definir procedimentos, encontrar meios para atingir os objetivos da escola. Basicamente, envolve os aspectos técnicos, burocráticos e administrativos, além de aspectos de ordem gerencial. No entanto, quais são as práticas cotidianas inerentes à gestão escolar?

Dirigir, coordenar, assegurar, acompanhar, articular, formular, supervisionar, promover, integrar, organizar, conhecer, responder, propor, planejar, elaborar, realizar e garantir são verbos imperativos ao cotidiano dos gestores. Emitir relatórios, planejar ações, atender alunos, responder a pais, ouvir professores, avaliar os resultados, gerir pessoas, definir projetos pedagógicos, monitorar as aprendizagens, tudo isso faz parte das práticas cotidianas do gestor escolar.

Os aspectos de aplicabilidade, no entanto, vão desde o cuidado aos pormenores, de aspectos físicos e tangíveis de ordem logística, até aos aspectos macro de ordem imaterial como a gestão de conflitos, por exemplo.

Mas como não se perder diante a tantas demandas?

Para Libâneo (2018, p.286) “não educamos nossos alunos apenas nas salas de aula: também as formas de organização e as práticas de gestão educam e ensinam” igualmente.

Sendo assim, a dimensão das práticas cotidianas do gestor é infinitamente maior do que se presume. O gestor escolar, antes de tudo - um educador - ensina a todo momento por meio de suas ações.

Por isso, nossa escola, ao pretender “passar” só conhecimentos, nem mesmo isso consegue fazer. (...) porque cultura (o verdadeiro conteúdo da educação) não se transmite, como acontece com uma mercadoria ou um objeto qualquer. As ciências que subsidiam a Pedagogia têm provado à exaustão que o educando quando se faz sujeito (autor), isto é, quando sua ação no processo pedagógico não é simples atividade, mas expressão de sua vontade. Sendo assim, o educando não é uma ser passivo que recebe a cultura de quem lhe passa. O educador não lhe transmite nada, mas tão somente apresenta ao educando um componente cultural (um conhecimento, um valor, uma habilidade, etc) e propicia condições para que este se aproprie desse elemento cultural. É o educando quem processa o aprendizado, educando-se. (PARO, 2015, p.65)

⁹ A gestão educacional é um processo mais amplo, visto que, engloba e inter-relaciona as políticas públicas de educação, o funcionamento dos sistemas de ensino e as diretrizes educacionais nacionais. Propõe-se a gerir todo o processo dinâmico existente nessas interações. Transita entre o nível macro (políticas públicas) e o nível micro (projeto político da escola).

A aprendizagem acontece com o ambiente da escola, não apenas no. Aprende-se observando as formas como são organizadas as coisas. Aprende-se nas aparências das relações. Aprende-se entendendo a lógica por detrás da resolução de conflitos. Aprende-se nos silêncios, nas coisas não ditas, apenas percebidas. Aprende-se quando há apropriação da rotina previamente estabelecida. Logo, pode-se afirmar que a participação - no sentido de autoria, de ser parte - é condição elementar da aprendizagem.

As práticas gestionárias escolares vão muito além da dimensão técnico-burocrática. Por serem específicas à escola, acabam por proporcionar lições a toda comunidade escolar. Uma delas está na dimensão da importância e valorização dada à inclusão e participação de seus atores (professores, estudantes, pais) nessa dinâmica rica onde se dá a aprendizagem.

Cotidianamente são múltiplas as funções que desempenha o gestor escolar. A atividade administrativa, pautada na eficiência do modelo burocrático de Weber¹⁰, ainda que também pautada no modelo organizacional de mercado, exige esforço e energia que, não raras as vezes, minimizam o foco dado à importância das atividades pedagógicas.

A escola, enquanto organização, possui uma peculiaridade que perpassa todas as suas práticas cotidianas. Tal afirmação justifica-se na própria natureza do trabalho ali desenvolvido, de formação e constituição humana, que vai muito além da previsibilidade das máquinas, exatamente por incluir a variável do fator humano.

Portanto, seu comportamento diante da interação com o conhecimento, ainda que sob forma de transmissão ou apropriação crítica, não pode ser submetido a uma comparação direta com outras organizações administrativas.

Logo, conclui-se que o fator excepcional da escola enquanto instituição, está no fato dela ser um organismo vivo, isto é, possuidora de necessidades típicas do desenvolvimento - como num ciclo biológico - que inclui capacidade de adaptação a ambientes em constante transformação (Morgan, 1996).

Por conseguinte, as práticas gestionárias relacionadas ao ambiente escolar não podem limitar-se aos pressupostos da eficiência burocrática, justamente por ter sua centralidade no fator humano, nas interações sistemáticas de partilha de autonomia e poder, bem como nas

¹⁰ Modelo organizacional que aprofundaremos no capítulo 3.

transformações diárias resultantes de contraditórias tomadas de decisões de seus atores. Além do mais, não se pode esquecer que as organizações escolares formalmente instituídas pelo modelo de mercado¹¹ obedecem a todo tempo, ao mercado, sendo este, o principal moderador de suas ações.

2.1 Competências para o gestor escolar

Espera-se do gestor escolar várias competências, que vão desde a competência administrativa propedêutica, para administrar a burocracia, até a competência em comunicar bem, criando pontes e interações. Espera-se, sobretudo, que o gestor escolar saiba lidar com os aspectos subjetivos e humanos inerentes as interações escolares.

É inquestionável que o elemento humano é uma especificidade da instituição escolar visto que o aluno não é apenas beneficiário (ou cliente), é também ator participante de sua própria elaboração. Por isso, aqui reside o fator central que definirá as competências do gestor escolar.

Estêvão (2018, p.11 e 57) afirmou que estudar a escola como organização não é tarefa fácil sobretudo pelo seu funcionamento políptico, um lugar de vários mundos. Para tanto, exige-se rotineiramente do gestor a capacidade de reconhecer esses vários mundos, bem como uma aptidão em compreender e responder as demandas de pluralidade funcionais tão peculiares à escola.

Com a palavra, Lück (2013, p. 48)

Em vistas dessas questões, a ação competente do dirigente escolar é a de assumir um sentido de responsabilidade política, mediante sensibilidade e bom senso, que lhe permita discernir a relevância e a amplitude da repercussão da tomada de decisões para a escola como uma coletividade, para a qualidade de seu processo educacional e para o sentido de autonomia e desenvolvimento de seus profissionais.

Ora, não há neutralidade na concepção de educação e, afirmar isso, implica a consciência de que o gestor carrega consigo sua leitura de mundo e sociedade, e que, no momento em que traçar suas escolhas, defina também os objetivos que conduzirão sua gestão, imprimindo ali suas marcas e convicções.

¹¹ idem.

Para além disso, ao compreender o estilo de gestão adotado em determinado espaço educativo, entende-se quais serão as relações e os posicionamentos políticos construídos ali. Define-se também que tipo de cidadão se pretende formar e quais as aceções conceituais de educação estarão presentes na prática escolar da sociedade em construção.

Se “uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização (...) dos objetivos educacionais” (Lück, 2013, p. 21), logo, pressupõe-se que ao gestor cabe a sensibilização para a garantia de mudanças.

As mudanças existirão. É fato inquestionável. Onde há mobilização, onde há energia coletiva, há processos transformacionais constantes. A escola é, para Estêvão (2018 p. 57), uma “organização porosa, aberta às pressões socioculturais, políticas e organizacionais e às suas lógicas de pensamento e acção” próprias.

Nesse cenário, de “organização fractalizada” e de “complexidade caleidoscópica” o gestor necessita possuir a competência de saber lidar com toda essa imprevisibilidade, além, é claro, de saber lidar com as coisas previstas e previsíveis a seu microcosmo escolar. Necessita, por fim, saber lidar com o funcionamento “político e multidiscursivo” (Ibidem, 2018, p. 57-58).

Estêvão apresenta cinco mundos existentes na organização escolar.

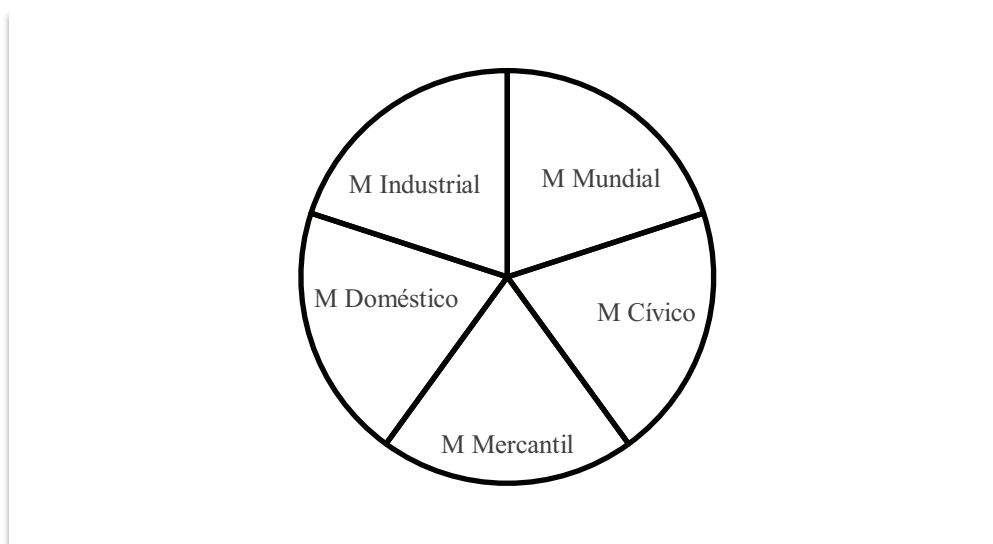


Imagem 5 - Organização como lugar de vários mundos. (ESTEVÃO, 2018, p.59)

Em Estêvão (Ibidem, 2018, p. 59) a tradição, hierarquia, subordinação e naturalização dos costumes e das convenções familiares, são características presentes no mundo doméstico, o mais intimista dentre os demais. A imagem referenciada é de comunidade educativa.

Por sua vez, o mundo industrial, também presente na escola, tem como imagem a empresa educativa ou escola eficaz, dá ênfase aos valores inerentes ao mérito, à eficiência, à eficácia, ao profissionalismo, à qualidade e excelência de resultados. Aqui a burocracia é aparente e sua normatização é reverenciada.

Já no mundo cívico encontra-se a escola cidadã ou sociocrítica. Nela se exalta os aspectos inerentes à solidariedade e coletividade. Justiça social, emancipação, democracia, igualdade e cidadania são algumas de suas bandeiras em prol de uma construção de sociedade crítica e solidária. Respalda-se na Declaração de Direitos Humanos.

Outro mundo citado pelo autor é o mundo mundial, isto é, o mundo globalizado, da mobilidade, articulado, conectado, flexível, com alta capacidade em adaptar-se as mudanças e integrar-se em redes. A imagem criada aqui é de escola polifônica, isto é, escola de variadas vozes.

Por fim, Estêvão apresenta o mundo mercantil, que embora se assemelhe ao mundo industrial, têm como valores inerentes: o individualismo, o privatismo e a competição. Aqui a imagem é de McEscola, isto é, escola pré-formatada para atender as demandas do mercado, neste caso, como num *fast school*¹² da eficiência escolar. Assim (Ibidem, 2018, p. 64)

obedecerá aos pressupostos e princípios da razão instrumental do mundo mercantil, o que levará a favorecer os esquemas competitivos e, no caso da justiça escolar, a sua privatização ou a constituir-la numa engenharia a favor da desigualdade legítima, colocando-se objectivamente ao serviço de políticas restritivas dos direitos dos cidadãos.

Portanto, pode-se afirmar como competência precípua do gestor, essa leitura de mundo latente, multifacetado. Ter uma visão do todo, dos vários mundos que compõe o conjunto contextual em que a escola está inserida facilitará e tornará mais assertivo suas ações. Além desta, enumero outras competências que de igual modo, também são pertinentes e desejáveis ao gestor escolar:

¹² *Fast school* é expressão análoga à expressão *fast food*. Essa comparação metafórica foi feita para ilustrar o caráter mercadológico de eficiência, como produto vendido dentro das escolas.

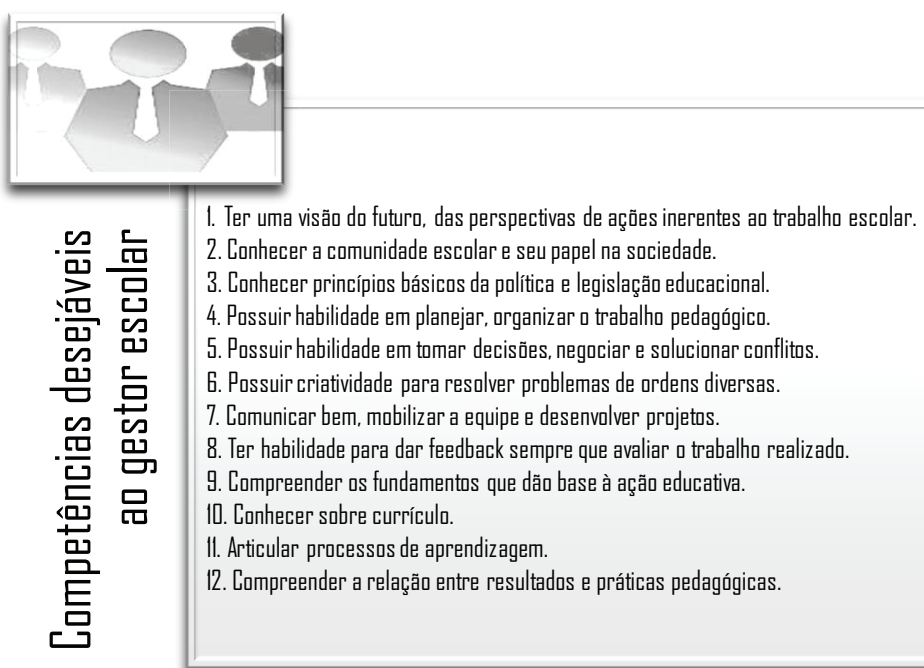


Imagem 6 - Competência desejáveis ao gestor escolar

Mais adiante, no capítulo 5, tratarei de algumas destas competências listadas na imagem acima ao apresentar os resultados da pesquisa realizada nesta obra.

2.2 O papel do gestor escolar para uma educação eficiente e emancipadora

Historicamente, a educação privada no Brasil serve aos interesses do capital¹³, ou seja, mantém uma educação para quem manda e quem obedece, promovendo distinção entre os indivíduos, em consonância à classe social a que pertence, e, imprimindo em si o conceito de competitividade e meritocracia.

Deste modo, a educação é ofertada seguindo a lógica de mercado, com suas exigências particulares. Nessa lógica, quem tem maior poder econômico pode oferecer aos filhos uma educação privilegiada no sentido literal do termo, como é o caso de algumas escolas privadas brasileiras.

¹³ Na obra, intitulada *Escola e Democracia*, Demerval Saviani (2008, p. 40) historicizou “(...) assim que a burguesia se torna a classe dominante, ela vai, a partir de meados do século XIX, estruturar os sistemas nacionais de ensino e vai advogar a escolarização para todos. Escolarizar todos os homens era condição para converter os servos em cidadãos, era condição para que esses cidadãos participassem do processo político, e, participando do processo político, eles consolidariam a ordem democrática, democracia burguesa, é óbvio.” Noutra obra, *A ideologia alemã*, Marx e Engels (2007, p.48) afirmam que “A classe que dispõe dos meios de produção material dispõe também dos meios da produção intelectual, de tal modo que o pensamento daqueles aos quais são negados os meios de produção intelectual está submetida à classe dominante.”

Essas McEscolas funcionam em prol de oferecer aquilo que o mercado exige. No caso brasileiro, as melhores universidades são públicas, em razão do espaço destinado à tríade ensino-pesquisa-extensão. Por esta razão hegemônica é para lá que deverão ir os filhos das elites ao término da educação básica. Pois, ao contrário do que acontece na educação básica, o ensino superior público está a anos luz de distância do ensino superior privado; e, este sim, continua sob a lógica reprodutora do mercado, vendendo um ensino superior de capacitação técnica, para formação operacional à massa que não passa pelo crivo de seleção das universidades públicas federais.

A contradição existe no fato de que, embora sejam de natureza pública e mantida pelo Estado democrático de direito, inexistem vagas suficientes para todos os egressos do ensino médio nas universidades públicas. Aliás, o financiamento do Estado, à medida que se aumenta o grau de instrução, diminui seus números de oferta gratuita. E assim, os vestibulares¹⁴ foram estabelecidos como recurso para solucionar a questão das vagas insuficientes que são ofertadas no ensino superior público.

Porém, por se tratar de uma seleção, o critério é o domínio de um currículo obrigatório, com um rol imenso de assuntos e temas diversos. As escolas privadas, nesse cenário, empenham-se em atingir a eficiência escolar vendendo a promessa é vendido qualquer outra mercadoria.

Eficiência, de acordo com Sander (2007, p.76), é “o critério econômico que traduz a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo.” Para o recorte dessa obra, o conceito de eficiência escolar será adotado como sinônimo de aprovação nos principais vestibulares¹⁵ no menor tempo possível – o que significa dizer, ao término do ensino médio regular brasileiro, cuja duração é de três anos.

Esse parâmetro de eficiência escolar será utilizado como indicador da finalidade a que se propõe as escolas respaldadas no modelo de mercado (McEscolas). A lógica é atender à demanda mercantil de preparação para uma competição onde vencerão aqueles mais bem

¹⁴ Vestibulares são exames de classificação utilizados para possibilitar o ingresso ao ensino superior. Trata-se de uma prova de seleção altamente concorrida para eliminar os candidatos de acordo com o número de vagas disponíveis.

¹⁵ Para efeito de esclarecimento, citamos nessa obra o termo “principais vestibulares” como referência às provas de seleção para o ingresso nos cursos de maior concorrência em universidades públicas federais, tidas como referência em qualidade no ensino superior do Brasil.

preparados. Com isso, mantém-se o privilégio das classes sociais economicamente dominantes e alarga-se a desigualdade social brasileira.

Em termos de ordem burocrática (ou técnica-administrativa) o gestor dessa McEscola precisa cumprir o que promete e, para tal, fazer uso de ferramentas da administração para auxiliá-lo no processo de análise de dados. Em outras palavras, o gestor precisa capturar os dados produzidos cotidianamente no interior da escola e transformá-los em indicadores para avaliar suas próprias práticas.

A entrega eficiente de um produto escolar, a aprovação em vestibular ao final do ensino médio, passa por uma gestão pautada em indicadores. Tais indicadores devem ser dentre outros aspectos acessíveis, mensuráveis, confiáveis, tangíveis, relevantes e periódicos.

Para obter um indicador é necessário considerar os aspectos citados. Isso permitirá ao gestor acompanhar o desenvolvimento das ações praticadas e rapidamente agir, caso sejam percebidas anomalias no processo, e, assim garantir o alcance dos objetivos.

As metas¹⁶ escolares devem ser traçadas subsidiadas nos indicadores previamente definidos. Assim, novas metas poderão ser (re)planejadas sempre que surgir necessidade de alcançar um novo desafio.

Por sua vez, os objetivos podem ser definidos, tanto como finais, como também parciais, a fim de facilitar o acompanhamento e controle. Pode-se estabelecer também, metas parciais para maximizar o monitoramento.

Quando se realiza o gerenciamento do desempenho, automaticamente, é aferido o cumprimento das metas. E repete-se o ciclo outra vez, sempre que percebida a necessidade de realinhamento da meta em direção ao seu objetivo.

Sem dados, sem indicadores e sem metas a cumprir, dificilmente o objetivo será alcançado. E mais dificilmente ainda, o gestor terá em suas mãos o controle do desempenho da escola. Afinal, “o que não é medido não é gerenciado (Kaplan & Norton, 1997).

De outro modo, ao gestor cabe zelar pela garantia daquilo que é tido como o principal objetivo da educação e, por analogia, da escola. Não há outro produto a entregar à sociedade, senão este:

¹⁶ Entende-se por metas aquilo que possui: especificidade, mensurabilidade, tangibilidade, relevância e temporalidade.

O produto do processo educativo consiste no ser humano educado; por isso, diferentemente do que acredita a pedagogia tradicional, boa escola não é a que dá boas aulas, mas aquela que forma bons cidadãos. Assim, não há nada de errado em se exigir que a escola seja produtiva, desde que a medida de sua produtividade se refira ao produto que lhe cumpre oferecer: o aluno educado, ou melhor, a porção de cultura incorporada à personalidade do aluno pela ação da escola. (cf. PARO, 2012, p.188-192)

Nesta fala de Paro (2012) nota-se que a produtividade na escola é medida pelo aluno que ela forma. E não se descarta aqui a responsabilidade em formar para o pleno exercício da cidadania, que inclui a concepção de cultura. Entretanto, pode-se afirmar que apenas os conteúdos curriculares obrigatórios, ditados pelo sistema nacional de ensino, não são suficientes para definir a produtividade de uma boa escola. Deste modo, o papel do gestor perpassa a observação dessa premissa.

Se a escola é lugar de vários mundos, não caberia relacionar a ela uma concepção reducionista de sua dimensão. Ir além dessa visão fragmentada de gestão escolar significa intervir para a superação da lógica excludente, polarizada e imperiosa. Para tanto, o enfoque dado de maneira seletiva, deve garantir espaços de formação para a cidadania.

Pois, é preciso evitar que a dimensão econômica da eficiência, com seu instrumental administrativo, engula a dimensão pedagógica existente nos atos de aprender e ensinar (Sander, 2007).

O paradigma da emancipação, pode-se dizer, “é uma proposta teórica inacabada” (*ibidem*, 2007, p. 111). A este ponto, Paulo Freire, em uma de suas principais obras, debruçou-se em registrar sobre a necessidade da consciência do inacabamento. Para o autor, “o inacabamento do ser, ou sua inconclusão é próprio da experiência vital. Onde há vida, há inacabamento”. (Freire, 1996, p. 50). Ora, sendo assim, a existência histórica e cultural, marcada pela trajetória de experimentações dos sujeitos inseridos na instituição escolar, dá sentido e motivo para essa consciência.

Parafraseando Freire (1996), a existência, no sentido holístico que inclui as ações produzidas no universo escolar, exige explicações. Exige a consciência não apenas do inacabamento, exige respostas às curiosidades que surgem pelo caminho. Exige disponibilidade para o diálogo, para a troca, exige interação. Exige bom senso, humildade, tolerância. Exige luta, comprometimento. A existência exige identidade. Exige risco, aceitação da novidade. Exige rigorosidade metódica. Exige pesquisa. Exige respeito. Exige convivência, criticidade,

reflexão. A existência escolar clama por liberdade, por alegria, por esperança. Exige convicção. Exige a corporeificação das palavras pelo exemplo. A existência exige generosidade e intervenção (*Ibidem*, 1996).

Para tanto (e tanto!) do que se exige a existência na escola, o lócus permanente de impermanências, das infinitas construções, desconstruções e reconstruções do pensamento humano. Todavia é nessa ação e interação que circunstâncias históricas são estabelecidas. Se, existir é ser, e, se “só somos porque estamos sendo”, logo:

transformar a experiência educativa em puro treinamento técnico é amesquinhar o que há de fundamentalmente humano no exercício educativo: o seu caráter formador. Se se respeita a natureza do ser humano, o ensino dos conteúdos não pode dar-se alheio à formação moral do educando. Educar é substantivamente formar (Ibidem, 1996, p. 33).

Não basta a escolarização propedêutica, arraigada na epistemologia da educação e restrita somente aos conteúdos obrigatórios ditados pelos exames vestibulares. Não basta uma eficiência dada a um resultado objetivo. A experiência vital é histórica e social, e, sendo assim, requer um esclarecimento acerca do mundo, uma leitura inquietante capaz de despertar atos e fatos que se farão outra vez, históricos e sociais.

Ao se sentirem sujeitos históricos os homens lutam em pôr fim ao fatalismo e se afirmam em sua busca por transformação. Da consciência da inacabamento do homem histórico, emerge a busca pela vocação também histórica do homem de ser mais e ir além (Oliveira, 2012, p. 29).

Portanto, restringir a escola de toda sua força existencial potencial e reduzi-la a uma dimensão finalística puramente econômica, é abster-se de sua condição primordial de transformação.

Nessa permanente ação que é transformadora, os homens se constroem histórico-sociais, na contradição e na superação dela, posicionando-os, ora pela manutenção, ora pela subversão das ordens estabelecidas – implicitamente e historicamente. Todos vivemos nessa condição histórica de contradição. (*Ibidem*, 2012, p. 31).

A escola é um lugar de vários mundos. Mundos contraditórios e, por vezes, convergentes. A escola é um lugar de existência e, por esta razão, necessita emancipar.

Necessita permitir que o homem, agora sujeito de si, seja capaz de reconhecer-se, para então estabelecer relações recíprocas de transformação, de luta. Sujeito que inserido no processo histórico seja capaz de criar e recriar, seja capaz de libertar-se com os outros. (Ibidem, 2012, p. 33)

A emancipação acontece na produção do saber. Na própria produção de cultura intrínseca ao desenvolvimento de competências, da elaboração do pensamento e da experimentação de vivências e sentimentos.

Diante desse arcabouço de conceitos e perspectivas inerentes à administração escolar, torna-se evidente a relevância do papel exercido pelo gestor escolar, que para muito além da burocracia e dos ditames do mercado, deve-se manter como mobilizador e garantidor da educação que constitui os seres humanos e a sociedade.

Capítulo 3. A Escola Como Organização

3.1 Modelos organizacionais

As variadas organizações modernas possuem diferentes tamanhos, níveis de complexidade, volume de negócios, ramos de atividades, finalidades, cadeia de comando dentre outros aspectos. No âmbito de estudo da Gestão, são inúmeros os desafios presentes na organização. Devido ao dinamismo da sociedade, é essencial buscar novas abordagens ou reformular as existentes no campo da teoria das organizações. Neste ramo científico, inclui-se o estudo, além do contexto, dos modelos funcionais das unidades e das teorias de gestão que permitem gerir esses modelos.

Na busca pela representação da realidade organizacional, as abordagens, teorias e modelos procuram dar ferramentas, instrumentos de diagnóstico e estudo da realidade da organização. Entretanto, independentemente dos referenciais e dos modelos de representação, a realidade da organização pode ser compreendida sob três óticas: o que é a organização, o que faz os seus processos e o que fazem os seus atores.

A construção, definição ou compreensão de um determinado modelo organizacional só será possível buscando destrinchar o que é a organização, quais os seus processos e quais as suas competências, como faz a organização, em qual contexto ela faz o que faz, onde quer chegar e o que fazer para alcançar o objetivo (Resende da Silva, 2005).

Os modelos atuais são propostas estruturais de organização. Cada organização adota o melhor modelo a ser aplicado à sua realidade. Todos os modelos têm vantagens e desvantagens, prós e contras. Portanto, a chave da questão é realmente saber quais características de modelo são harmônicas e quais destoam da realidade da organização.

A escola, como qualquer outra organização, também faz, ainda que ausente de arbítrio, a sua adoção por um ou mais modelos organizacionais. A fim de ampliar a percepção a respeito do tema no universo escolar, Estêvão (2018) apresentou sete modelos utilizados pelas organizações escolares; são eles: burocrático racional, político, comunitário/colegial, de ambiguidade, (neo)institucional, de mercado e simbólico/cultural. Apesar de diversos autores abordarem outros modelos para as organizações escolares, além dos citados consoantes ao autor, são estes os de maior relevância. Abaixo veja-se em sínteses distintas, a cada um, especificamente.

O modelo político é tido como um modelo complementar ao burocrático, pois ressaltar outros problemas e analisa outros conceitos necessários à compreensão das dinâmicas organizacionais.

Toda organização possui atores, cujos interesses, naturalmente, não são uniformes. Busca-se atingir esses interesses de diversas maneiras, o que, inevitavelmente, acarretará em conflitos. Percebe-se então que a autoridade formal é somente uma das fontes de poder e a geração de conflitos é fator significativo para a geração de mudanças (Estêvão, 2018).

De acordo com Bolman & Deal *apud* Estêvão (1984, p. 109-32), sob a ótica política, a organização é vista como uma complexa arena política viva e gritante composta por vários indivíduos e grupos. Similar a coligações, o poder é polarizado entre a autoridade e as facções. O processo de negociação é essencial entre os maiores grupos de interesse e consequentemente o conflito é natural e frequente. Todavia, desse processo resulta a continuação de interesses próprios e do exercício do poder como um processo básico de organização.

Entretanto, o autor menciona quatro críticas a este modelo: excesso de aprofundamento com a linguagem do poder, do conflito e da manipulação, deixando de lado a efetiva implementação das políticas; excessiva preocupação com os grupos de interesse desvalorizando a organização em si; com a supervalorização do conflito, deixa-se de lado as práticas de cooperação e colaboração entre membros para alcance dos objetivos. Assim como todos os modelos, o político, mesmo com fragilidades, apresenta perspectivas relativamente válidas à análise das organizações escolares.

Embora, para Estêvão (2018), o modelo comunitário/colegial diz respeito recorrentemente a organizações escolares privadas, esse modelo retoma, de acordo com Bush (1986), o modelo democrático. Por consequência de razão etimológica, o extinto termo *democrático*, desmonta essa afirmação de prevalência do privado em detrimento ao público.

Porém, trata-se de um modelo cujas orientações para o consenso e decisões coletivas são ressaltadas e há notoriedade em valoração da solidariedade e da horizontalidade nas relações, já que, por se tratar de uma comunidade, todos os atores possuem igual valor. Aqui se atribui acentuada importância ao desenvolvimento de uma cultura organizacional que partilha poder e responsabilidade, igualmente.

Outro modelo relevante, segundo Estêvão, é o modelo de ambiguidade. Nele, o valor dos símbolos e daquilo que é ambíguo, nas imagens e metáforas organizacionais, valem mais que a ordem e a racionalidade nas organizações. Uma das ideias preponderantes é que nem

sempre há muita conexão entre os mecanismos estruturais formais, e, há falhas nos sistemas de controle do planejamento, conforme o modelo racional burocrático.

De acordo com Bush *apud* Estêvão (1986) o modelo de ambiguidade impõe essa designação a todos aqueles modelos que enfatizam a incerteza, a imprevisibilidade e a instabilidade nas organizações, oriundas principalmente como uma reação aos modelos formais.

Portanto, para os autores, o uso de metáforas representa um avanço para a análise do ambiente escolar, pois ao propiciar possibilidades de escolhas, traz alternativas a problemáticas não solucionadas de maneira literal ao modelo racional burocrático.

Como outros, o modelo (neo)institucional também apresenta contribuições a aspectos sociológicos que são pertinentes na análise das organizações escolares, buscando ultrapassar as limitações do modelo burocrático.

Estêvão (2018, p.41) descreve que os (neo)institucionalistas destacam o impacto das pressões dos ambientes institucionais (organizacional, interorganizacional, societal e mundial) no ordenamento interno das organizações, o que por meio de regras e padrões dominantes, induz “uma certa conformidade e um certo isoformismo estrutural condicionadores da identidade, da estrutura, dos valores, das estratégias, das redes de relações e da acção organizacional”. Outrossim, direciona a uma compreensão de que a estrutura da organização não se resume aos seus órgãos e funções oficiais, para além disso, apresenta uma visão de que a organização é um sistema ideológico justamente por cumprir as exigências institucionais.

As organizações educativas são, então, organizações eminentemente institucionalizadas, ou seja, são criadas e legitimadas, ganham sentido e identidade, pela estrutura institucional ou pelas regras culturais da sociedade; de modo mais simples, elas são escolas porque parecem escolas, porque se estruturam com categorias rituais e funcionam segundo as regras institucionalizadas nas sociedades. (Estêvão, 2018, p. 43).

Isto é, os diversos impactos vindos dos meios e ambientes sobre a organização exigirá a integração em sua estrutura formal dos sentidos, valores, mitos institucionalizados e regras racionais da sociedade.

O modelo simbólico/cultural se caracteriza, (*Ibidem*, 2018) por não atender tanto aos fatos em si, importando antes o significado atribuído pelos seus atores. Ressalta-se como fator notável a visibilidade dos significados resultantes nas interações e comunicações, aproximando-se da razão comunicativa e razão crítica, distanciando-se dos regulamentos formais.

Partindo do pressuposto que os fatos são imprevisíveis e dúbios, conclui-se que, a organização interna das instituições é elaborada com o suporte de

ritos e as cerimónias, os heróis e os mitos, as encenações e a diplomacia, o explícito e o subentendido, a realidade e os boatos... na certeza de que a parte oculta da organização é tão ou mais relevante que a parte visível e que nem sempre os processos internos são pacíficos, porque está em questão a luta pelo poder e pelo controlo organizativos. (Ibidem, 2018, p. 47).

A exemplo, Estêvão (2018) cita o projeto-político-pedagógico como instrumento estratégico e simbólico, que muito bem ilustra a representação do modelo simbólico-cultural. O PPP, uma vez que perpassa todo o conjunto de imagens projetadas e reais daquilo que é a escola, realiza o encontro da realidade concreta com suas prospecções.

Os modelos não citados, burocrático e mercantil, serão abordados em tópicos específicos a seguir, devido a necessidade de aprofundamento das questões relevantes constadas na pesquisa a que se propõe essa obra.

3.2 Modelo Burocrático

A Burocracia, segundo seu tipo ideal¹⁷, defendido e esmiuçado por seu autor - o sociólogo e economista Max Weber (1864-1920) - é um modelo de organização baseado na racionalidade cuja finalidade é a eficiência das organizações. Para tanto, Maximiano (2004, p. 133) explica:

Todas as organizações formais são burocracias. A palavra burocracia identifica as organizações que se baseiam em regulamentos. Há uma razão extremamente importante para entender o que é burocracia: a sociedade organizacional é, também, uma sociedade burocratizada. Todas as organizações com as quais você está ligado de alguma forma são burocracias, regidas por regulamentos que criam direitos e obrigações. A burocracia é um estágio na evolução das organizações.

Logo, pode-se concluir que o modelo burocrático, sob essa ótica, é a solução para evitar as arbitrariedades nas organizações.

São três os fatores que propulsionam o avanço da burocracia (Chiavenato 2003, p.262): o desenvolvimento da economia monetária, o crescimento qualitativo das tarefas administrativas do Estado Moderno e a superioridade técnica.

A ideia de burocracia está intimamente ligada ao conceito de autoridades. Para tanto, a figura abaixo remonta essa relação:

¹⁷ As organizações burocráticas, também conhecidas por organizações formais apresentam três características básicas que integram o tipo ideal de burocracia: a formalidade (sistema regido por normas), impessoalidade (pessoas ocupam cargos e a obediência se deve ao cargo, e não a seus ocupantes) e o profissionalismo (formado por funcionários que por meio da remuneração subordinam-se aos procedimentos e normas previamente estabelecidas). Esse “tipo ideal” somente se realiza numa burocracia estática, por isso, as disfunções da burocracia surgem no momento em que é iniciado o processo dinâmico das relações e interações humanas.

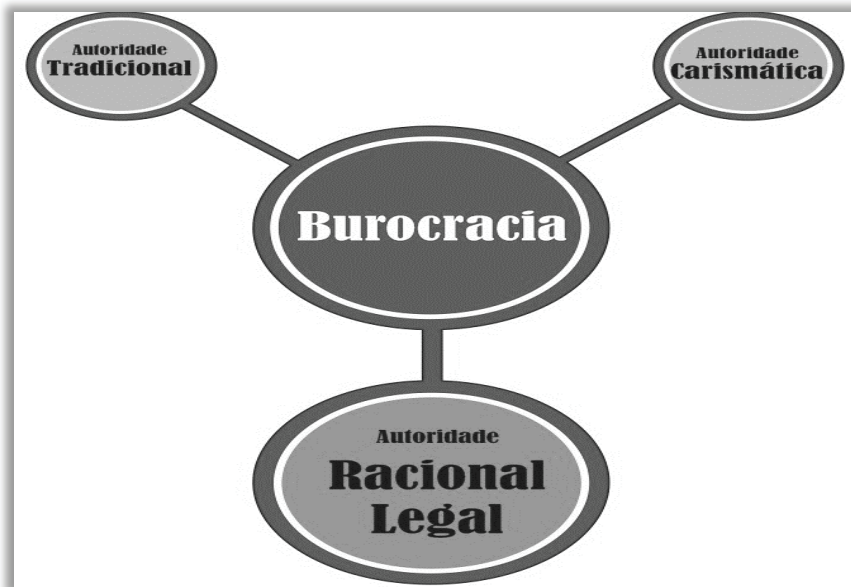


Imagem 7 - Relação conceitual de autoridade e burocracia.

Afirma Weber (1994, p. 141) que “há três tipos puros de dominação legítima” ou em outras palavras, existem três formas de autoridade: a tradicional (“baseada na crença cotidiana na santidade das tradições”), carismática (“baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa) e a racional-legal (“baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtudes dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação, por isso, dominação legal”).

Logo, para o ambiente das organizações, a dominação legal - justamente por exercer a autoridade racional-legal - é a mais alinhada à burocracia, devido à sua própria natureza impessoal. Weber acreditava ser esta a mais adequada pelo fato de não girar em torno da personalidade de alguém, como ocorria nas outras formas.

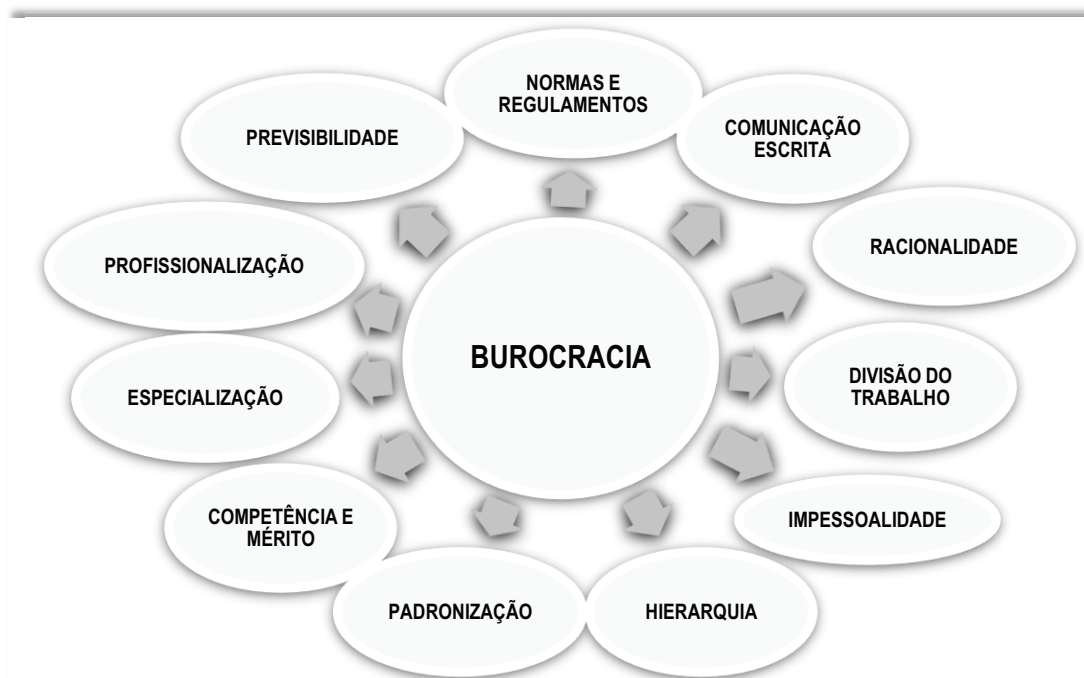


Imagem 8 - Características da Teoria Burocrática

Conforme ilustrado na imagem acima, a Teoria da Burocracia possui características bem específicas.

De acordo com Chiavenato (2004), o caráter legal de normas e regulamentos refere-se a registros por escrito, de normas e regulamentos criados com o objetivo de definir como a burocracia deve agir, impondo disciplina, ao tempo que cita os direitos e deveres a serem seguidos por todos, conforme o cargo e a função.

O caráter formal das comunicações refere-se à comunicação escrita a fim de evitar múltiplas interpretações em ações e procedimentos.

Já o caráter racional e divisão do trabalho implanta a sistemática de divisão do trabalho para atingir a máxima eficiência dentro da organização. Divisão de funções e tarefas feita de forma racional, que se sustenta, de modo rigoroso, em regras e normas específicas a fim de permitir a execução das atividades necessárias para se alcançar os objetivos da organização.

Há também, expresso, a impessoalidade nas relações que realiza a equiparação das pessoas aos salários. Diferenciação apenas nos cargos e funções exercidas na organização. Cargos semelhantes, remunerações semelhantes. Separação total entre função e as características pessoais da pessoa que a exerce.

Outra característica é a hierarquia de autoridade onde todo cargo possui um subordinado que deve estar submetido a uma supervisão. Há definição expressa das chefias e cargos das autoridades. Aqui o conceito de hierarquia é definido por regras explícitas. Os direitos e deveres

de cada cargo e o exercício da autoridade (racional-legal), assim como seus limites, sustentam-se legalmente.

A existência de rotina e procedimentos padronizados são atributos da burocracia. A disciplina é obtida através do poder de regular a conduta do funcionário, viável por meio da padronização, que varia conforme o cargo.

Competência e o mérito conduzem a admissão, classificação e mudança de função ou cargo dentro da organização nos moldes burocráticos. A contratação de funcionários baseia-se em regras previamente estabelecidas, visando garantir igualdade formal. Somente um indivíduo com preparo técnico adequado segundo quesitos pré-estabelecidos poderia se juntar ao quadro funcional da empresa. A meritocracia é um conceito que será explorado adiante, pois é característica presente nas organizações escolares.

Outro aspecto é a especialização da administração. Um membro da administração não é proprietário da organização, mas sempre um colaborador especializado na função administrativa da mesma.

É preciso que haja a profissionalização dos participantes; assim, os colaboradores são profissionais que se encaixam nas diversas características específicas de um cargo. Além disso, devem desenvolver um espírito de fidelidade ao cargo, num processo de identificação do funcionário com a organização.

Por último, outra característica de igual importância da burocracia, segundo Chiavenato (2007), é a previsibilidade total no funcionamento das tarefas, o que torna capaz uma antecipação e previsibilidade de atuação da organização.

O modelo burocrático ampara-se no princípio de que a burocracia das organizações formais é o modo mais eficaz de gestão, ao visar a eficiência máxima pela gestão racional. Como visto nas características explanadas acima, está presente em todas as organizações, incluindo as educativas, mesmo que alguns elementos se sobrepujam a outros.

Weber (1994, p. 147) sentenciou: “Administração burocrática significa: dominação em virtude do conhecimento, este é seu caráter fundamental especificamente racional.” Em outras palavras, a burocracia é o exercício da dominação baseado no saber, ou seja, no reconhecimento do poder legal.

Com essa assertiva, adentra-se nos aspectos que tangem à organização escolar que por essência é burocrática. Nessa ótica pode-se listar como alguns indicadores significativos da imagem burocrática da escola que aparecerão nos registros da pesquisa mais adiante. São eles: a centralização das decisões na figura do diretor; o regulamento pormenorizado de todas as

atividades regimentais e pedagógicas, incluindo projetos e rotinas; a previsibilidade contida na planificação minuciosa do currículo e planejamentos; a formalização excessiva presente sobretudo na comunicação escrita; a hierarquização e centralização da estrutura organizacional; a prevalência dos documentos escritos de toda ordem; a ação da rotina pelo cumprimento de normas estáveis e inquestionáveis; a uniformidade e impessoalidade das relações humanas; a pedagogia uniforme, e, por fim, a concepção burocrática da função docente.

É notório que as organizações burocráticas têm como marca principal e desejável a previsibilidade e estabilidade, em uma perspectiva ideal. Enxergar a organização como um sistema fechado, e preocupar-se apenas com sua estrutura, conjunto de cargos e funções e desconsiderar as alterações do cenário externo, demonstra uma postura excessivamente rígida, portanto, técnica e mecanicista.

Deste modo, não leva em conta a necessidade de qualificação e motivação dos membros da organização, tampouco os avanços da tecnologia.

A burocracia, embora construída por meio da formalização de normas exaustivas, cumprindo, assim, seu propósito, de ser precipuamente, um sistema eficiente com mínimo de esforços; expõe, na prática, sua vulnerabilidade intrínseca ao fator humano. Assim surgem as disfunções da burocracia, onde os meios transformam-se em fins e os indivíduos esquecem-se dos resultados.

As disfunções como irregularidades ou anormalidades que se confundem nos processos administrativos das organizações, ocasionando confrontos até mesmo no comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, faz com que os objetivos pretendidos pela organização deixem de ser atendidos e a qualidade de vida dos indivíduos da organização se torne insatisfatória (Oliveira, 2006, p. 291-292).

Esse comportamento implica uma disfunção na burocracia pois a torna lenta em seus procedimentos, excessivamente formais e rígidos. Esse apego às normas implica, conseqüentemente, a ineficiência.

Costumeiramente, por meio do estudo de suas disfunções, a burocracia, é percebida como um lento processo de controle, impedindo a aplicação de soluções práticas, céleres e eficientes. Excesso de formalidade, despersonalização, inflexibilidade, rigidez, lentidão, autoritarismo, baixo desempenho e ineficiência é a própria burocracia no sentido literal sob o prisma do senso comum.

As disfunções são causadas, também, pelo fato de o modelo burocrático não levar em conta a organização informal, existente em qualquer organização. Também não se preocupa

com as diferenças entre indivíduos, suas subjetividades, que, inevitavelmente, introduz variações no desempenho das atividades organizacionais.

De forma resumida, destaca-se no quadro abaixo, as disfunções da burocracia:



Imagem 9 - Disfunções da Burocracia

Conforme registra a ilustração, nota-se que é necessário ponderar os limites da burocracia. Até que ponto ela torna-se excessiva, e até onde faz-se necessária para o bom andamento da organização.

Chiavenato (2003) tece com cautela uma crítica a qual afirma ser a burocracia a alternativa mais adequada, ao ocupar-se em detalhar em explicações, às organizações. Esse caráter normativo propicia ao administrador um poder decisório mais assertivo e, portanto, mais apropriado.

A organização burocrática, como um sistema social moderno, acaba se tornando um instrumento de dominação social por ter consequências não intencionais de sistemas racionais. Essa dominação é feita nas organizações, incluindo as escolares e “transmitem um modo de pensar que nada tem a ver com o ideal de um homem metódico integral, mas sim com o atingimento de dados fins práticos, através de um cálculo cada vez mais preciso dos meios a serem utilizados” (Motta, 2000, p. 12-13).

Ao trazer a pauta da educação e a instituição de organizações escolares centradas na hierarquia burocrática existente nos próprios espaços físicos educacionais, como é o da sala de aula, têm-se a notoriedade do privilégio que a moderna burocracia encontrou ali. Embora não haja em Weber registros específicos de estudos voltados à educação, é completamente plausível traçar um paradoxo entre as organizações de administração de modo geral ao universo particular das organizações escolares.

Se a burocracia é, portanto, como afirma seu autor, uma das formas de dominação mais eficazes, logo, seus limites incluem as organizações de toda ordem. Além do mais, se a práxis educativa sempre foi terreno fértil para todo o tipo de semente, seja de ordem filosófica ou pragmática, indubitavelmente nela - em sua práxis - reside a dominação. Esta dominação, por sua vez, acontece de modo a construir, inclusive, a departamentalização intelectual entre seus membros. Ou seja, fragmentando em partes o contexto essencialmente orgânico da organização, expropria-se a capacidade de compreensão da totalidade, de acordo com o cargo. Assim, explica-se a existência de cargos que requerem um nível alto nível de conhecimento especializado, enquanto outros não.

Na atualidade, é nítida a burocratização das escolas. Aspecto que se evidencia em exames, critérios de seleção, promoção e programas - corroborando a fala de Motta (2004, p. 232): “A compulsão burocrática transparece claramente no meio acadêmico”.

Por outro lado, a sociedade demonstra-se aparentemente tranquila com a segurança e conformidade que a burocracia oferece. Entretanto, “os frutos da escola não são apenas os frutos de uma burocracia, com todas as suas implicações, mas são os futuros reprodutores de uma sociedade burocrática, reprodutora das relações sociais de suas bases” (*Ibidem*, 2004).

O saber escolarizado transmitido em organizações escolares não implica apenas a reprodução da divisão técnica do trabalho. Para além disso, implica na divisão social condizente, e, na imersão dos sujeitos aprendentes na lógica de desigualdade social. Ou seja, na

escola surgem e se reproduzem os atores desta sociedade de acordo com a função que desempenhará nela. Dela, emergirão os burocratas, os operários, os empresários, os filósofos, os comerciantes, como também, os professores. Afinal a escola, por ocupar uma posição peculiar na sociedade, enquanto organização poderosa que é, tem um trabalho sutil e continuado de preservação da ordem estabelecida e de manutenção das desigualdades nela contidas.

Fato relevante está na constatação de que há uma perpetuação de subordinação intrínseca à escolarização. Se a socialização é fator relevante ao espaço escolar, pode-se afirmar também que nesse espaço está a primeira apresentação subliminar da formação das posições sociais com suas divisões de classe e trabalho. De acordo com Tragtenberg:

no século XIX a expansão da técnica e a ampliação da divisão do trabalho, com o desenvolvimento do capitalismo, levam à necessidade da universalização do saber ler, escrever e contar. A educação já não constitui ocupação ociosa e sim uma fábrica de homens utilizáveis e adaptáveis. Hoje em dia, a preocupação maior da educação consiste em formar indivíduos cada vez mais adaptados ao seu local de trabalho, capacitados, porém, a modificar o seu comportamento em função das mudanças sociais (1981, p. 15).

Diante disso, percebe-se que na busca pela formação de indivíduos para uma sociedade de organizações pré-formatadas, os jogos e exercícios das escolas direcionam a valores como lealdade, responsabilidade, alta tolerância à frustração, capacidade de adiar recompensas e a aspiração de ascender socialmente. Ao traduzir essa socialização como sendo um espaço de formação para submissão social, percebe-se a ineficácia da educação, que deveria servir ao contrário, à libertação e emancipação humana.

Por outro lado, há ainda que reconhecer as limitações positivas existentes na organização escolar. Por não ser a única instituição social formadora de comportamentos e padrões sociais, acaba por não ser a detentora exclusiva da reprodução e inculcação ideológica. Para Motta (1990, p.34), uma educação legitimamente popular e emancipadora não surge por iniciativa das empresas de educação ou do estado burocrático. Ao contrário, uma educação defendida pelas burocracias volta-se para a afirmação de uma ordem social e, portanto, de uma dominação, firmemente ancorada em formas de cooperação e nas tecnologias disciplinares burocrático-capitalistas.

Se o modelo organizacional burocrático se ancora no princípio de que a burocracia das organizações formais é o modo mais eficaz de gestão - por visar a eficiência máxima via gestão racional - este tipo de modelo é, e continuará sendo, o mais difundido dentro das organizações, incluindo, as escolares (Estevão, 2018).

Portanto, minimizar as disfunções da burocracia, sobretudo, no enfoque dado à subjetividade humana - fator de maior imprevisibilidade e fragilidade dentro do modelo – é o primeiro passo a ser dado dentro das organizações.

Pois, embora surgido da necessidade de diferenciar a estrutura formal da dimensão pessoal, levando em conta a definição racional dos comportamentos no alcance das metas organizacionais, é a partir da concepção do modelo burocrático racional, amparado na superioridade técnica e nos altos padrões de eficiência, que surgiram (e continuarão a surgir) os inúmeros estudos de modelos a fim de formular soluções organizacionais variadas para atender ou se adaptar a diversos contextos, sejam de ordem social, cultural, política ou econômica.

3.3 Modelo organizacional de Mercado

Pouco encontramos na literatura acadêmica registros sobre o modelo organizacional de mercado. No entanto, esse modelo é o que mais se encaixa dentre os citados para retomar como exemplo de comparação, a linha de pesquisa realizada e detalhada nos capítulos 4 e 5 desta obra.

Contrapondo-se ao modelo racional burocrático, visto com profundidade em Weber, o modelo organizacional de mercado rompe com esse caráter normativo trazendo às organizações elementos de flexibilização, tanto em sua estrutura como em seu funcionamento, sob o pretexto de atender a demandas próprias do mercado.

De acordo com Estêvão (2018), a primeira constatação notória é que o conceito de mercado é amplo, pois não se instaura apenas como ambiente de sustentação das relações sociais de produção e de consumo mercantil. Para o autor

(...)ele surge igualmente como uma estrutura de poder e de governo, implicando quadros de normas e de regras e mecanismos de reforço que vão contribuir para a consideração das regularidades do comportamento individual e da continuidade das situações sociais, para a primazia da racionalidade econômica, da modernização, da eficiência e da eficácia, da competitividade. (2015, p.50)

Logo, pode-se concluir que um modelo organizacional de mercado necessita estar atento à realidade social para criar suas próprias regras e, assim, normatizar seus mecanismos de controle para que seja assegurada minimamente uma previsibilidade nas ações individuais e coletivas, sempre utilizando como parâmetros os princípios econômicos de um mundo cuja competição é intrínseca à própria existência. E, seguindo a essa lógica, retoma-se as palavras de ordem da administração moderna: eficiência e eficácia.

A compreensão da realidade, por sua vez, essa leitura de mundo mercantil, exige a compreensão e interpretação analítica de preceitos e crenças presentes nas relações simbólicas e também culturais de padrões que tecem a vida social dentro desse contexto mercadológico.

Contudo, lida-se com a preeminência, no que tange à sociedade civil, de uma zona de privilégio da iniciativa privada em relação ao Estado, isto é, aquilo que é conhecido por Estado mínimo¹⁸.

Além disso, a racionalidade produtiva mercantil é imperiosa e versátil no que diz respeito aos processos de ordenamento de produção, comutação, lógica de lucro, regulação de mercado por meio da precificação, e, sobretudo na ênfase dada à competição.

Ainda de acordo com Estêvão (2018), nesse modelo organizacional há preferência também por um tipo de controle que se respalda em leis próprias, sempre ditadas pelo mercado, em detrimento à tradicional lógica estatal burocratizada.

Apesar de contrapor-se ao modelo organizacional burocrático, como já dito, ressalta-se, no modelo de mercado, uma dinamicidade potencial capaz de estabelecer como meta fundante a satisfação de sua clientela. Com isso, todos os esforços são voltados a identificar tendências, para fornecimento de serviços e produtos alinhados à sua missão empresarial. A estratégia desse modelo é estruturar, portanto, a organização de seus processos para atingir aos objetivos a que se propõe.

Visando mobilizar tais esforços ressalta-se a instrumentalização em decorrência da racionalidade intensificada. O intuito é obter, consoante ao método do custo-benefício, condicionantes às relações estabelecidas no âmbito social de cunho estritamente econômico.

O setor privado representa em sua maioria aqueles que buscam alinhamento ao modelo de mercado. Embora haja mutualidade de modelos não excludentes - isto é, modelos que reconhecem a importância dada à eficiência como regra basilar - existe concorrência nesse campo.

Lotto *apud* Estêvão (1981, p. 20) afirma que a equidade está assegurada na competição. Portanto, se a competição traz em si a oferta de igualdade, nos modelos burocráticos a isonomia é algo figurativo, simbólico. Isso, porque inexistente a lógica reguladora inerente à competição.

¹⁸ Estado mínimo, também conhecido como Estado Liberal, é um conceito difundido inicialmente por Adam Smith, em meados do século XVIII e mais tardiamente, apropriado por John Maynard Keynes, em 1936. Significa menor intervenção do setor público, isto é, do Estado, em relação ao setor privado.

Logo, pode-se concluir que, se por um lado é possível engrandecer o que há de virtuoso na competição existente em organizações educacionais públicas e privadas, por outro, descarta-se a necessidade de controle burocrático externo, uma vez que o próprio mercado em si já exerce força natural de regulação.

Isto posto, parte-se do princípio que as decisões políticas exercidas por organizações educativas, necessitam, antes, ser parametrizadas pelo livre mercado. E, no entanto, deve-se pautar naquilo que está sinalizado para criar inovação a ponto de imprimir sua marca como imprescindível dentro de uma gama de vantagens incessantemente oferecidas.

Outra marca de pormenorização está novamente no âmbito da estrutura e funcionamento das organizações educativas. De acordo com o modelo de mercado, conforme Estêvão (2018), a especialização em campos específicos da educação, implica em tornar os indivíduos cada vez mais consumidores do valor diferenciado. Deseja-se a diferenciação no tratamento, na competência adquirida, naquilo que não é homogeneizador.

Aproveita-se, nesse modelo organizacional, a exploração do conceito de “produto educativo” de maneira irrestrita. Assim, promete-se um mundo em que as organizações voltadas ao desenvolvimento de habilidades e competências estejam a todo vapor em busca do cumprimento deste pleito. Doutro modo, não seria possível, ou seria mais lento, seguir por outro molde.

O modelo de mercado exige uma busca incessante por competências exclusivas. Aliás, exclusividade, é um outro valor agregado que também se torna produto vendável no mundo mercantil valorado pelo privatismo, individualismo e competição. (Estêvão, 2018, p. 61).

Todo esse conglomerado de valores e de características essencialmente liberais, pautam as diretrizes de ação organizacional que validam e referenciam o êxito empresarial modelador do mundo síncrono e simultâneo, que a todo momento, requer intervenções de ordens diversas.

Nos capítulos 4 e 5 apresentam-se durante a pesquisa, um detalhamento de como se aplicam esses modelos na prática gestonária, nas ações que balizam o modelo mercantil, bem como o impacto de cada posicionamento racional dentro dessa lógica.

PARTE II - CAMINHOS DA PESQUISA

Capítulo 4. Metodologia

4.1 Percurso metodológico – propósito, abordagem e métodos.

Caminhos são feitos ao caminhar

Percurso pressupõe caminho a percorrer, ou mesmo, o próprio trajeto percorrido. *Métodos* significa caminho para se chegar a um fim e, *logos*, sistemática investigação. Assim, apresentar o percurso metodológico, implica em apresentar o próprio caminho e trajetória da pesquisa.

Trata-se aqui de pesquisa experimental explicativa que obedecerá a uma metodologia qualitativa. O intuito é compreender os fenômenos (fatos pesquisados) e buscar evidências na relação entre realidade e teoria.

A pesquisa se propõe a investigar e analisar a dimensão e importância da gestão escolar para os resultados escolares, sobretudo, considerando a eficiência e emancipação. Portanto, necessita refutar, ou validar, as seguintes hipóteses de trabalho:

Os gestores escolares não preparados com o ferramental necessário da Administração põem em risco o desempenho de suas escolas, que passa a depender exclusivamente do desempenho da equipe docente.

A gestão ancorada em resultados pode desempenhar o seu papel com maestria e ser capaz de atender, não apenas os interesses da escola produtiva (McEscola), como também os interesses da escola cidadã.

Imagem 10 - Hipóteses da pesquisa

Do mesmo modo, pretendo identificar e tornar evidente quais são os elementos e, ou, ferramentas que poderão contribuir para a formação e práticas de gestão escolar. Quanto à natureza dos dados, embasarei o estudo, utilizando na análise de resultados os aspectos qualitativos da investigação.

A pesquisa de natureza qualitativa ocupa-se na compreensão e interpretação dos fenômenos, que considera, para além dos dados puros, a significação que os sujeitos imprimem

em suas ações. Superar a fragilidade da pesquisa qualitativa, assim como afirma Demo (2006, p.13), é um desafio, visto que há uma imprecisão conceitual existente na conceituação do próprio termo qualidade. O que implicará a mim, pesquisadora, uma abordagem hermenêutica, isto é, interpretativa.

Embora seja possível antever certa dificuldade no estabelecimento de parâmetros na pesquisa qualitativa, pretendo utilizar, a partir das necessidades surgidas no caminho, os meios para definir os indicadores que balizarão a análise de resultados.

4.2 Contexto

O cenário escolhido para a realização da pesquisa foi de escola particular de ensino médio (McEscola), cuja proposta pedagógica é voltada para a eficiência - nos termos significantes já definidos nesta obra.

A escola em pauta:

se compromete em manter um corpo docente de excelência, com professores e monitores competentes e exigentes, conhecedores e proficientes dos vestibulares, principalmente PAS-UnB e ENEM, que propiciem ao Estudante chegar ao patamar máximo de suas habilidades. (texto publicado no sítio eletrônico do colégio, visualizado em 21 de setembro de 2019.)

Situada em Brasília, capital do país, em bairro nobre, a escola, objeto da pesquisa, será aqui referida como “Escola Ímpar” para fins de preservação de sua confidencialidade.

Nascida há cinco anos, em decorrência de um cursinho preparatório para exames vestibulares (pré-vestibular) específico aos cursos de medicina, a Escola Ímpar abarcou alunos oriundos de escolas particulares, com seu alunado pertencente a famílias ricas, de notório poder.

Formada por estudantes abastados que pagam pelo o acesso a esse espaço escolar privilegiado, é uma escola por natureza excludente àqueles que não possuem condições econômicas de arcar com o custo dessa oferta de educação elitista.

Os professores, dessa escola, além de receberem uma remuneração (por hora aula) acima da média ofertada no mercado, ganham pecúnia adicional vantajosa, para dedicarem-se à produção de materiais específicos de estudos.

A escola pesquisada, possui direção pedagógica (separada da direção financeira) coordenação pedagógica, orientação educacional, inspetores disciplinares, psicólogo escolar, monitoria especializada, além de uma equipe editorial para suprir suas publicações didáticas.

Aos seus *clientes-alunos* oferece (sem ônus adicional) acesso as aulas de aprofundamento de conteúdo; reforço escolar individualizado; testes vocacionais; acompanhamento terapêutico e personalização de planejamento de estudos.

A estrutura física da escola oferece, para utilização livre, salas climatizadas de estudos (individuais e coletivas), ampla área verde, ginásio coberto, duas quadras poliesportivas e copa.

Para aferir a frequência escolar são utilizadas tecnologias biométricas, aumentando a precisão dos dados e devolvendo minutos extras de aulas diárias, que antes, eram perdidas no momento da chamada tradicional.

Na Escola Ímpar, além das avaliações processuais, lá denominadas *provas de sala* (PS), os estudantes submetem-se a *provas bimestrais* (PB), divididas, como no ENEM, por áreas de conhecimentos, conforme ilustra figura abaixo:



Imagem 11 - Lista de disciplinas por área de conhecimento

As avaliações cognitivas, resultante do somatório de PB + PS, totalizam 90% da média. Os 10% complementares, são chamados de *CONCEITO*, isto é, uma nota dada *a priori* pela escola e, que ao aluno, bastará manter, se observados o cumprimento de tarefas, a pontualidade e disciplina escolar.

Visando auxiliar a avaliação e ampliar os espaços formativos, a escola adotou uma compensação alternativa, conhecidas por PONTOS DE MÉRITO. Para alcança-los é preciso haver desempenho numa escala que varia de insuficiente +(0,0), razoável +(0,3), bom +(0,6) e

+ (0,9) excelente. Para cada atividade formativa extraclasse, a participação do estudante é validada por *notas extras* que se acumulam e ao final, agrega-se à média bimestral.

Nessa escola existe uma gama de atividades extracurriculares conhecidas por projetos pedagógicos.



Imagem 12 - Lista de projetos pedagógicos da escola pesquisada

Cada projeto apresenta objetivos específicos, que perpassam em transversalidade o currículo obrigatório. Assim, a partir desse espaço formativo pretende-se valorizar as diferenças, a participação social e política e atitudes de cooperação e solidariedade. Indiretamente também, deseja-se contribuir para o desenvolvimento emocional dos alunos, com ampliação do repertório cultural, formação crítica, além do desenvolvimento de trabalho em equipe.

4.3 Técnicas de coleta de dados – sujeitos da pesquisa

4.1.1 Entrevista

A pesquisa foi realizada também por meio de entrevista semiestruturada, com os gestores escolares: diretor e coordenador pedagógico. A escolha, por entrevista, pautou-se devido ao papel de centralidade que ocupam os gestores no universo da pesquisa. No entanto, a entrevista, enquanto técnica de coleta de dados, serviu para garantir que fossem analisadas não somente as respostas dos questionamentos feitos nos inquéritos, como também, os aspectos implícitos à subjetividade aparentemente observada.

Pretendeu-se captar todas as entrelinhas, os avanços, os recuos, as pausas e as fugas aos temas e questões. O registro foi realizado por gravação em áudio com transcrição integral, *ipsis litteris*.

O roteiro de entrevista consta do Anexo 1.

4.1.2 Inquéritos/questionários

Outra técnica escolhida para formulação da pesquisa foram os inquéritos (questionários) previamente formatados, aplicados em formato digital, em plataforma específica para professores, alunos e ex-alunos da escola pesquisada.

Pretendeu-se com essa técnica, mensurar percentuais de respostas por amostragem, nas respostas fechadas, para que fossem tecidas as análises dos resultados.

Os inquéritos possuíam, além de perguntas objetivas, questões abertas para que os inqueridos pudessem enunciar as subjetividades presentes nos posicionamentos.

Os modelos de inquéritos constam do Anexo 2, 3 e 4.

4.1.3 Análise documental

Além das técnicas de coleta de dados já mencionadas e objetivando aprofundar o embasamento da investigação, utilizei a análise documental para confrontação dos resultados com os pressupostos iniciais buscando a refutação, ou, a confirmação das hipóteses.

Os documentos analisados foram o PPP, o Regimento Escolar, o Manual do aluno, alguns informativos e circulares internas da escola.

4.1.4 Observação direta por hipóteses

No intuito de coletar dados, alguns registros foram pontuados em aferição realizada por meio de observação direta por hipóteses. “A realidade investigada, *foi*, portanto, construída *na* interação entre os sujeitos, *nas* trocas que conferem significados”¹⁹ para auxiliar na composição de uma totalidade resultante de todo esse processo.

A amplificação dessa conjuntura constará na íntegra no capítulo 5 dessa obra.

¹⁹ (Gonsalves, 2007, p. 71) grifos com adaptações minhas.

Capítulo 5. Descrição e Análise de Dados

Este capítulo trata da análise dos resultados da pesquisa. Para início, numa hierarquia de importância, apresento os dados colhidos de ex-alunos, para que, minimamente, se possa perceber, como a escola foi aos estudantes que por ela passaram. Na sequência, temos um retrato de como a escola é percebida por seu alunado atual. Depois, os inquéritos direcionados ao corpo docente, para que, somente então, apresentar a análise da entrevista com os gestores - que respondem aos objetivos desta pesquisa.

5.1 Ex-alunos

No intuito de verificar qual impacto a escola deixou nos alunos que já passaram por ela, o inquérito (Anexo 3) foi enviado a 29 ex-alunos. Entretanto, como esperado, já que não possuem mais vínculo e provavelmente nem mais interesse na escola, apenas 41,4% responderam.

Questionamos se a Escola Ímpar foi eficiente para o estudante, de todos que responderam, foi unânime a resposta sim, pois todos eles passaram no vestibular, no ENEM ou no PAS. Então, para eles, a escola cumpriu seu objetivo de aprovar os alunos naqueles exames de avaliação.

Tal unanimidade não se vê ao serem questionados sobre a emancipação. Ao responder se a escola foi emancipadora em suas vidas, 25% das respostas foram na resposta negativa, como representado abaixo:

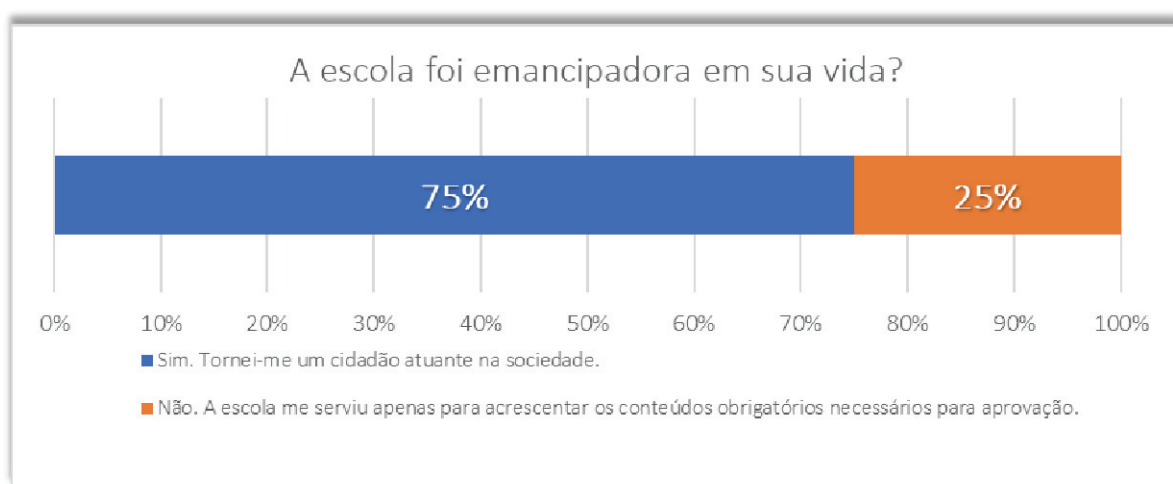


Gráfico 1 - Inquérito aplicado a ex-alunos (Escola é emancipadora?)

A fim de investigar o que mais o aluno gostou na sua formação escolar, indagamos sobre professores, diretor, apoio pedagógico, projetos interdisciplinares, espaço físico e deixamos

uma resposta aberta caso nenhuma das outras fosse a escolhida. Como pode-se perceber, o que mais cativou os estudantes foram os professores. Importante notar a opinião de que o “ambiente escolar é academicamente forte e socialmente acolhedor”²⁰, pois grande parte das opiniões dos alunos ativos, condenam o ambiente social da escola devido ao grande foco no viés acadêmico.

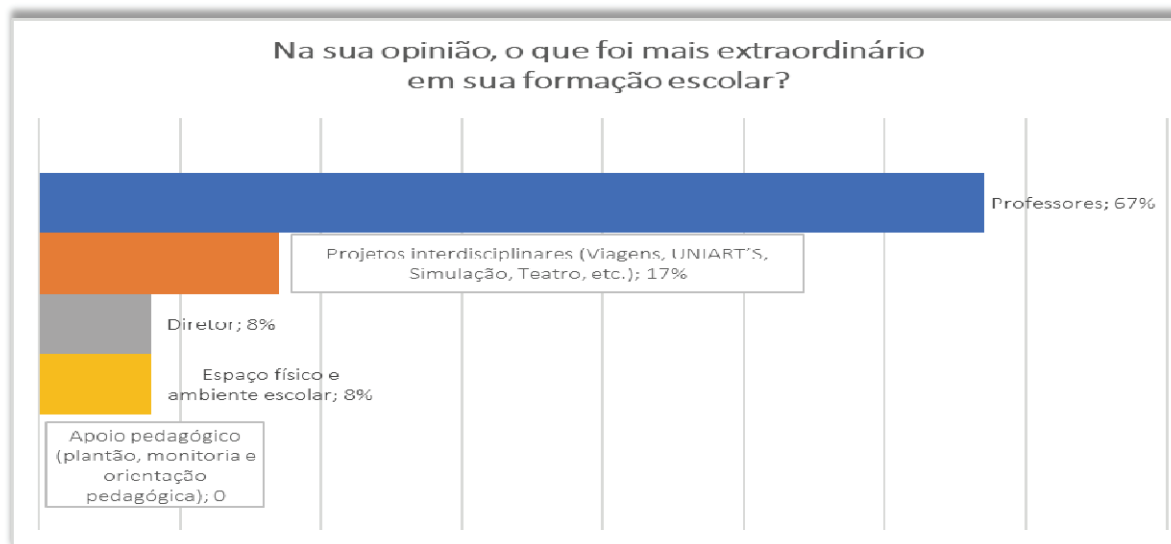


Gráfico 2 - Inquérito aplicado a ex-alunos (O que foi mais extraordinário na sua formação?)

Ao serem questionados sobre o que teriam feito diferente para contribuir com a formação integral dos estudantes, caso fossem o gestor da escola, tivemos respostas variadas.

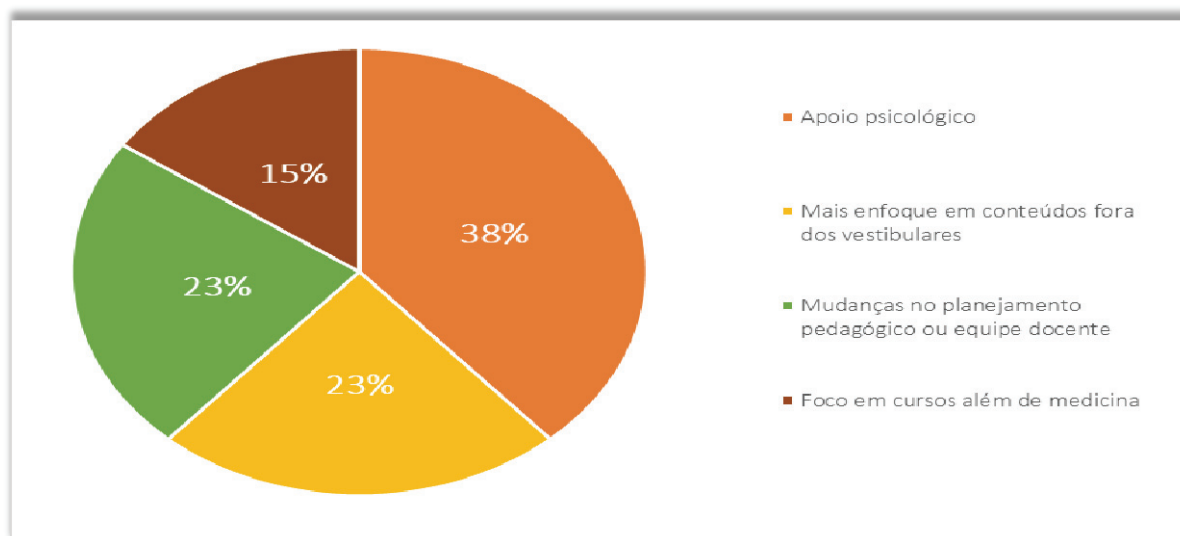


Gráfico 3 - Inquérito aplicado a ex-alunos (O que faria diferente?)

Os dados chamam a atenção para a quantidade de sugestões inerentes ao apoio psicológico ao aluno (assim como ressaltado nos inquéritos dos alunos ativos). Obtivemos

²⁰ Os trechos entre aspas deste capítulo referem-se a respostas obtidas nos inquéritos e entrevistas aplicados.

frases como “*propiciar um ambiente menos estressante*”, o que denuncia a existência de estresse nas práticas escolares.

Em relação à emancipação, chamou a atenção depoimentos que sugerem que a escola deveria ter ensinado mais conteúdo fora daqueles cobrados em vestibulares. Conteúdos de cunho político e social, educação financeira, práticas que ajudassem o aluno em sua formação para a vida adulta, não só para o vestibular. Esse tipo de depoimento demonstra a maturidade do aluno após a aprovação. Eles percebem que somente a aprovação não o fazem cidadão emancipado.

“Tentar instituir no ensino uma abordagem do conteúdo com situações práticas da vida, fato que contribuiria tanto para a prova do ENEM como para a formação pessoal de cada estudante” foi uma sugestão registrada.

Nas observações livres registradas tanto no contato prévio (sobre se gostariam de participar da pesquisa) como no campo específico do inquérito para as observações que desejassem registrar, alguns depoimentos informais, foram obtidos:

“... tive contato com mais do que livros, conheci muitas pessoas nas atividades extracurriculares”

“Acredito que os professores exercem grande influência sobre a vida de cada aluno, portanto deve haver uma orientação a cada professor quanto a isso. O professor em sala de aula é um orientador não só para as matérias ministradas, mas para a vida, alguns conselhos e lições de professores vou carregar comigo pro resto da vida, acho importante evidenciar isso.”

5.2 Alunos

O inquérito (Anexo 4) foi enviado à 351 alunos ativos na escola. Deste universo registrei 194 respostas válidas, o que corresponde a 55,4% de respostas completas.

No primeiro questionamento, que trata dos motivos pelos quais motivaram os estudantes a matricular-se na Escola Ímpar, a maioria das respostas coincidiram com a proposta de eficiência da escola.

Isso porque, o que é vendido como missão da Escola Ímpar, nada mais é, do que aquilo que o mercado previamente definiu. Assim, como já citado por Estêvão (2018, p.60) no mundo mercantil, onde encontram-se as McEscolas, suprir as expectativas do mercado, alcançar metas, estimular o individualismo e a competição são inerentes aos valores de eficiência, eficácia,

mérito e qualidade. E para que se garanta o cumprimento dos objetivos, caberá sempre utilizar o pretexto usual, já legitimado, da meritocracia²¹

Das respostas válidas, 77% responderam que a motivação está na expectativa de educação eficiente, isto é, ser aprovado nos principais vestibulares em cursos de alta concorrência.

Destes 77%, estão incluídos 33%, que se alinham interinamente aos objetivos específicos da escola, declarados pelo próprio gestor: aprovação em Medicina.

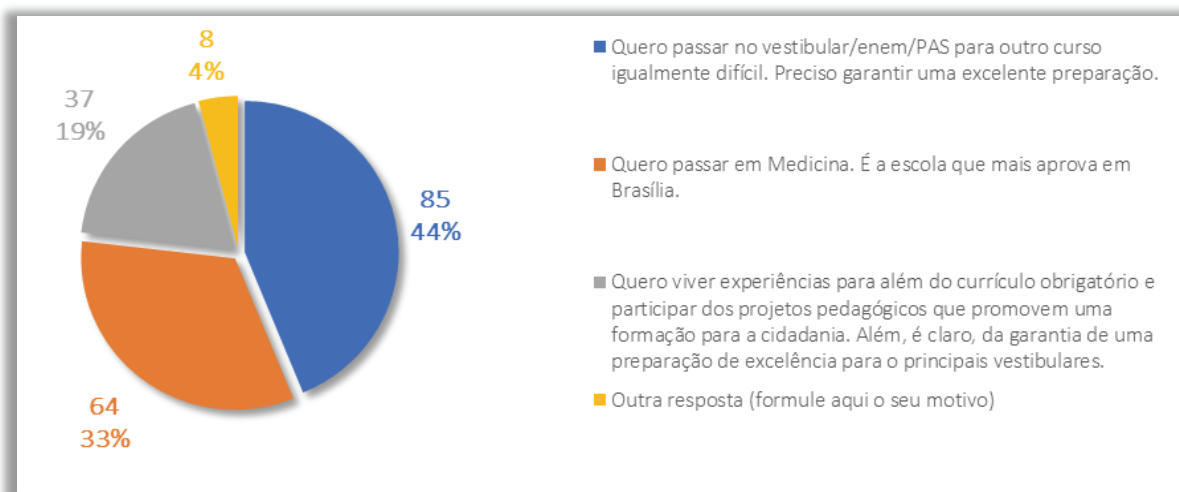


Gráfico 4 - Inquérito aplicado a alunos (Motivação)

Foi questionado também a questão da satisfação em estudar ali. Mais da metade dos estudantes se consideram satisfeitos, entretanto foram vistas respostas em que se questiona “*se é necessário cobrar tanto de forma tão robótica*” e outros que sentem falta de “*uma maior quantidade de projetos para artes e esportes*” como também que “*deixa a desejar em relação no sentido humano e social*”.

²¹ Etimologicamente, a expressão meritocracia significa poder pelo merecimento. Assim, podemos definir como um modelo de premiação alicerçado nos méritos pessoais e nas qualidades dos indivíduos. Desta forma, a meritocracia é utilizada como forma de hierarquizar as pessoas, reforçando a desigualdade e contribuindo para o aumento da competitividade - sem considerar as variáveis existentes nos contextos e sem a preocupação em zelar pela igualdade de oportunidade oferecida para garantia mínima de justiça no processo classificatório.

Os estudantes avaliaram os gestores de acordo com cada tema, e assim se desenhou a configuração das respostas:

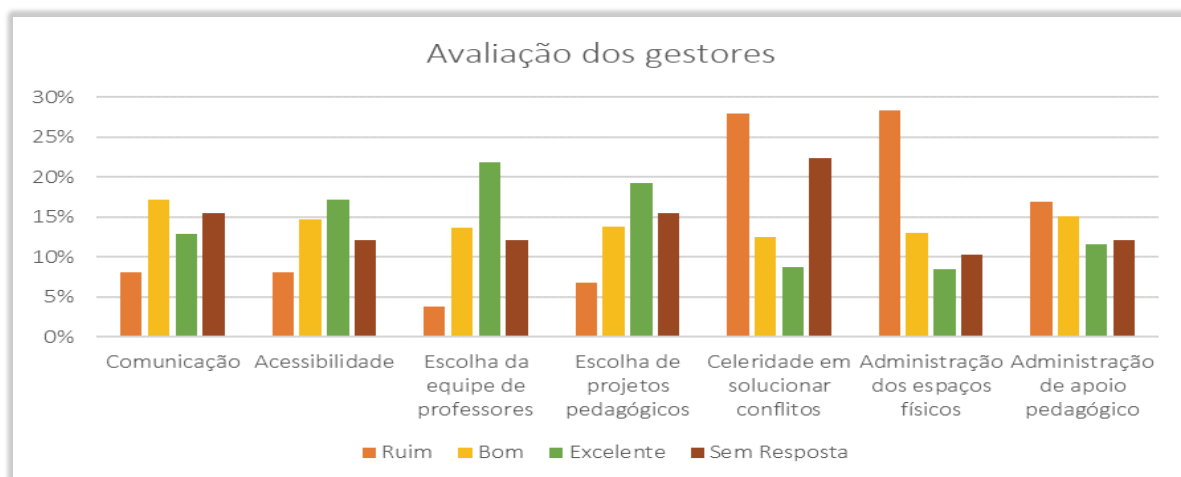


Gráfico 5 - Inquérito aplicado a alunos (Avaliação dos Gestores)

Percebe-se alto o índice de insatisfação na celeridade em solucionar conflitos e na administração dos espaços físicos, enquanto, por outro lado, maior satisfação na escolha da equipe de professores e de projetos pedagógicos.

É notório que a gestão escolar possui destaque a pontos fracos na administração, tanto em aspectos físicos, quanto em aspectos sociais, justificado pela morosidade em solucionar conflitos.

Porém, há relevância dada a escolha da equipe de professores e dos projetos pedagógicos - pontos fortes em temas inerentes ao alcance dos objetivos da escola.

Quando questionados sobre desafios, competição e consciência de mundo, até pelo perfil do estudante que ingressa na escola, verificou-se grande aptidão a desafios e competições, pois a escola prepara o aluno justamente para isso. Por outro lado, os alunos também reconhecem a escola como ambiente onde aprendem a ter consciência de mundo.

Gosto de desafios	Indecisos	Desafios me oprimem
70%	15%	15%
Gosto de competir	Indecisos	Competir gera em mim sofrimento.
62%	15%	23%
A escola é onde aprendo a ter consciência de mundo	Indecisos	A escola é uma obrigação. Não me acrescenta em nada
81%	12%	7%

Gráfico 6 - Inquérito aplicado a alunos (Afinidade a desafios)

A fim de avaliar a autoconfiança dos alunos, em relação à percepção de seu próprio desempenho na Escola Ímpar, foi sugerida uma autoavaliação objetiva em escala de notas de 1 a 10, sendo 1 a menor nota e 10 a nota máxima. Obtivemos uma nota média de 7,1, com a configuração abaixo:

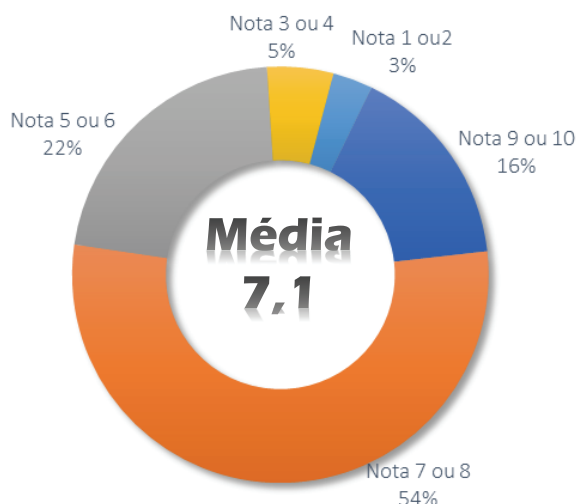


Gráfico 7 - Inquérito aplicado a alunos (Auto-avaliação)

Foi inserida uma questão completamente aberta para finalizar questionando o aluno se, caso ele fosse o gestor da escola, o que ele faria diferente? Foram muitas respostas distintas, mas foi possível agrupá-las em:

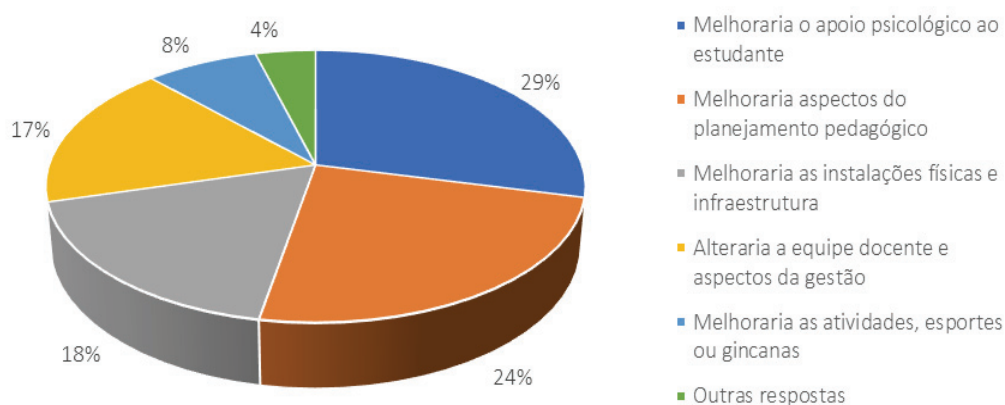


Gráfico 8 - Inquérito aplicado a alunos (O que faria diferente?)

Interessante notar que mesmo com a maioria tendo o nível de satisfação alto com a escola e tendo o objetivo do aluno alinhado com o principal objetivo da escola - a eficiência na

aprovação - percebe-se a carência dos alunos na questão humana, social, psicológica e cidadã ao ler relatos como:

“Escutaria mais os alunos”

“Daria mais valor à educação ao invés de lucro”

“Daria mais valor aos estudantes pois eles não são e nunca vão ser somente uma nota”

“Veria meus alunos menos como robôs, e mais como seres humanos em formação”

“Mais apoio psicológico”

“ligaria mais para os sentimentos deles e não só os avaliaria e rotularia por suas notas”

Outro ponto são as constantes reclamações inerentes à sobrecarga percebida pelos alunos:

“pois ao estudar lá se adquire MUITA pressão”

“Menos competição e pressão”

“Mostraria que a escola não é só um lugar que pode te ajudar a passar no vestibular, mas também um que vai te ajudar a evoluir como ser humano”

5.3 Professores

Disponibilizamos os inquéritos (Anexo 2) a 46 professores, infelizmente, por motivos diversos, somente 32,6% responderam. Apesar do baixo índice é possível analisar - por amostragem - alguns pontos de atenção.

Ao serem questionados se como professores eles se consideram gestores, todos responderam que sim. Conclui-se com esta unanimidade que administrar o trabalho docente é necessário, mesmo sem domínio de formação específica. Reconheceram não bastar apenas dominar os conteúdos para ministrar aulas e acreditam que é necessário planejar, executar e controlar suas atividades de ensino, corroborando a importância de aspectos básicos da administração.

Buscando aferir quantos consideram como objetivo principal do seu trabalho a formação pra cidadania, tivemos o seguinte resultado:

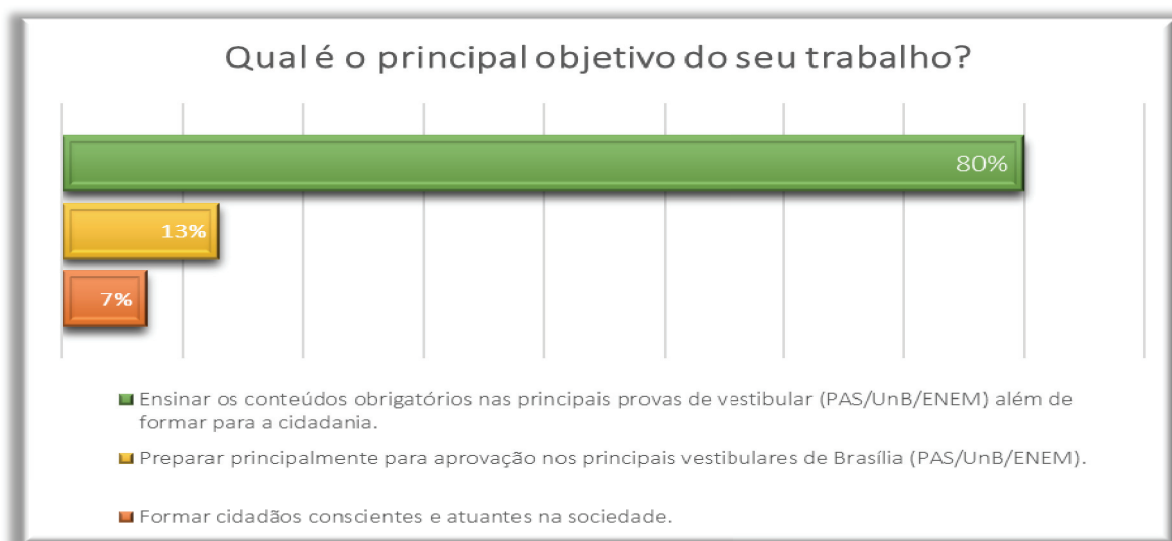


Gráfico 9 - Inquérito aplicado a professores (Qual seu objetivo?)

Conclui-se que 87% dos professores percebem que a centralidade do trabalho docente inclui também a formação de cidadania, porém, desse percentual, somente 7% acreditam ser esse o principal objetivo. Os 80% restante, incluíram a eficiência, que nesta obra é definida por preparar para aprovação nos principais vestibulares, como sendo a principal intencionalidade pedagógica.

Há que se considerar também, que 13% dos professores acreditam que somente a eficiência é a centralidade do seu trabalho. Ou seja, formar para a cidadania, cidadãos conscientes e atuantes, não é objeto da centralidade pedagógica.

A fim de confrontar essa questão com a visão que eles têm da escola, se a Escola Ímpar é apenas eficiente, apenas emancipadora ou tanto eficiente quanto emancipadora, tivemos um resultado não coincidente.

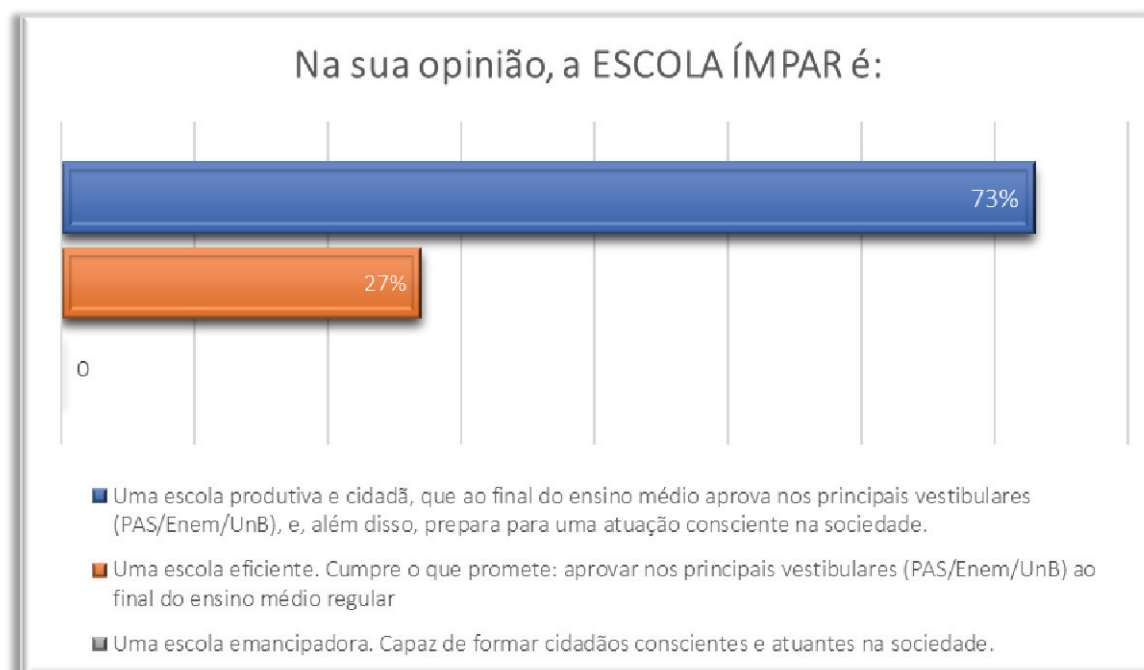


Gráfico 10 - Inquérito aplicado a professores (O que é a escola?)

O fato de a pergunta inquirir sobre a imagem que os docentes têm sobre a centralidade do objetivo da escola em que trabalham, a porcentagem da eficiência passou de 13% para 27%. Por outro lado, nenhum docente afirmou que o objetivo da escola está voltado com exclusividade para a formação de cidadania.

No intuito de subsidiar a liberdade de ação do professor para o desenvolvimento de seu trabalho na escola, solicitamos que dessem nota de 1 a 10 para a autonomia do seu trabalho pedagógico. Sendo, nota 1 a falta completa de autonomia, e, nota 10 para autonomia total em seu trabalho. Percebemos que ninguém deu nota de 1 a 4 e tivemos média de nota de 8,1, com a configuração abaixo:

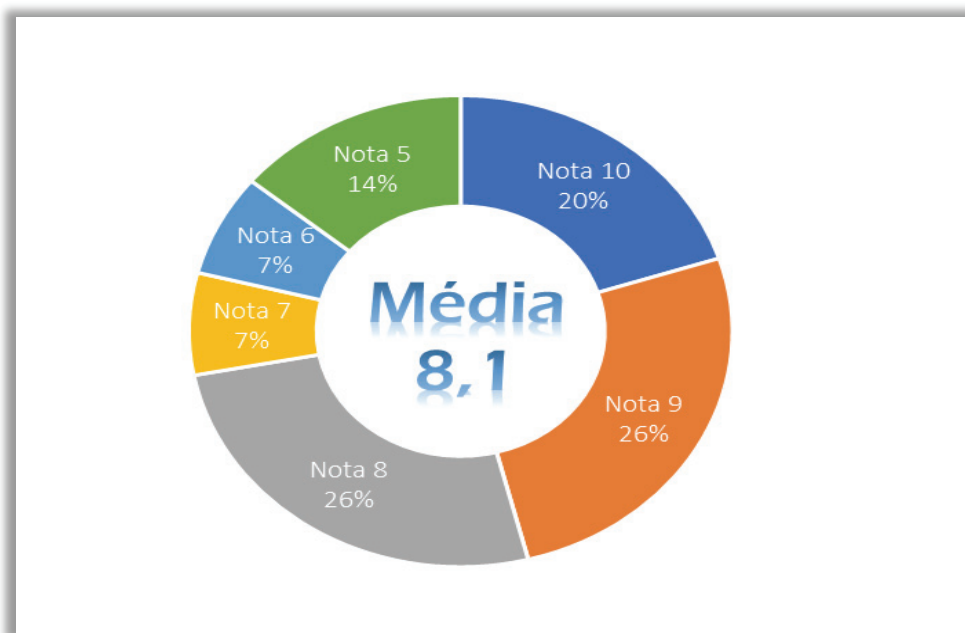


Gráfico 11 - Inquérito aplicado a professores (Auto-avaliação)

Infere-se, pela justificativas das notas, que os professores podem trabalhar os conteúdos como quiserem, mas estão limitados quanto à forma e padrões prévios estabelecidos, como exemplo, a quantidade e estilos de provas. Mas enaltecem que a Escola Ímpar dá mais liberdade que outras do mesmo ramo.

Qualquer atividade que executem ou trabalhem em sala, passa pelo crivo do coordenador. Então percebe-se que, de um modo geral, a gestão da escola deixa os professores mais livres para exercerem seu trabalho pedagógico, devendo apenas seguir as diretrizes do planejamento pedagógico da escola.

Ainda pesquisando sobre a visão do professor em relação à eficiência e emancipação, questionamos o impacto da quantidade de conteúdos obrigatórios ministrados. Tivemos quase uma dualidade de opiniões, não houve uma ótica preponderante, os professores ficaram divididos em suas opiniões:

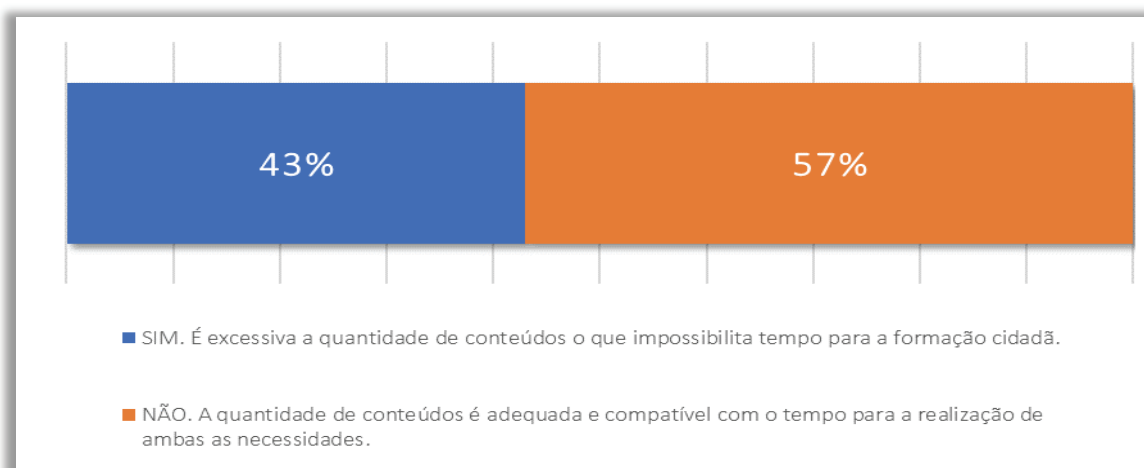


Gráfico 12 - Inquérito aplicado a professores (Avaliação da escola)

Por fim, como questão aberta, foi sugerido o professor que se colocasse no lugar do gestor e expusesse o que mudaria na escola, se fosse o gestor. Também houve um equilíbrio nas respostas. Apenas 25% considerou a possibilidade de mudança nos aspectos de formação do aluno.

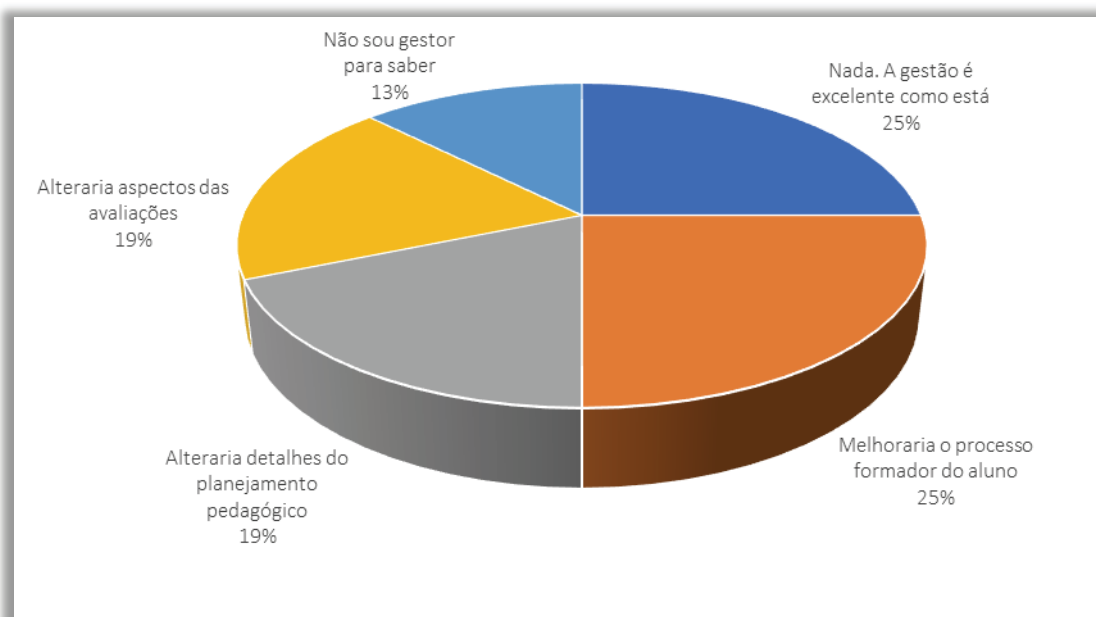


Gráfico 13 - Inquérito aplicado a professores (Se fosse gestor?)

5.4 Gestores

Conforme já mencionado, a opção por entrevistar os gestores escolares (diretor e coordenador pedagógico) pautou-se em razão de registrar, não somente o declarado, como também as conclusões não ditas, subjetivas.

Na tentativa de analisar a dimensão da influência dos gestores nos resultados escolares, retomo o capítulo 2 desta obra, especificamente na imagem 7 (p.47) onde as competências desejáveis ao gestor escolar estão listadas. Nessa imagem, tem-se 12 competências que vão desde a visão de futuro, perpassando a necessidade de conhecer a comunidade escolar, a legislação, o currículo, até a habilidade em planejar o trabalho pedagógico, como também em tomar decisões e negociar conflitos, desenvolver projetos, comunicar bem, articular processos de aprendizagem, possuir criatividade. Todas essas características, de algum modo, são características presentes nos gestores entrevistados. Talvez apenas o último tópico da listagem, não seja potencialmente visível, devido à ausência de formação específica em gestão escolar.

Compreender a relação entre resultados e práticas pedagógicas não é tarefa fácil. Nem tampouco é tarefa para amadores. Não basta a prática costumeira de reprodução automática por tradição. Gerir responsavelmente requer conhecimentos científicos, requer uma apropriação dos fundamentos da administração burocrática, aliada a conhecimentos específicos da prática pedagógica. Requer treino na interpretação crítica dos dados produzidos diariamente na escola - a todo tempo, em todos os espaços de formação – para somente então, transformá-los em informação válida, isto é, em indicadores que sinalizarão os planos de ação.

Um dos pilares dessa pesquisa pauta-se em avaliar a importância da formação específica em gestão escolar. Ao questionar na entrevista essa formação aos gestores, ambos responderam que não tiveram nenhuma formação específica. A consequência disso é notória no decorrer da pesquisa, pois não há clareza, e até certa confusão, na conceituação de metas, objetivos e resultados.

Fato que se comprova quando, ao ser questionado acerca da existência de metas previamente definidas para alcançar os objetivos da escola, e, como elas são estipuladas, o diretor, inicialmente, ao invés de citá-las, descreve as rotinas da escola. Novamente, volto a questioná-lo sobre as metas e desta vez ele responde de modo descritivo a *maneira* de se atingir os objetivos e não as metas em si, definidas pelos critérios de mensurabilidade, especificidade, tangibilidade, relevância e temporalidade. Durante a resposta sobre as metas ele afirma ser um objetivo, aquilo que é, na verdade, uma meta “nosso objetivo pro ano que vem é crescer duas turmas, em 20%.”

Já o coordenador pedagógico afirma que existem “metas predefinidas” entretanto ele continua a confusão conceitual entre os termos, demonstrando ausência de conhecimentos específicos obtidos por meio de estudos básicos de administração. Ele diz que “temos sempre como meta continuar sendo a escola que mais aprova principalmente no curso de medicina” ou seja, cita um objetivo da escola, pois não há nenhum indicador explícito.

Ainda em relação a esse questionamento de metas, o coordenador conclui que não há uma apropriação de resultados eficiente em sua escola, e atribui esse fato a uma ausência de parâmetros, que seja capaz de transformar os dados em indicadores, e assim, ter um monitoramento efetivo dos resultados.

“Mas eu percebo também que falta uma forma de acompanhar melhor esses resultados, não somente no final de ano, mas enquanto o ano letivo está acontecendo. Essas metas são muito grandes. Imagino que devíamos ter metas um pouco menores: metas mensais, metas bimestrais, metas semestrais e só então metas anuais. Então acho que é uma coisa que a escola pode melhorar é ter um controle maior. Talvez parâmetros melhores, para poder nos apropriar de resultados e estar tendo metas menores, metas a curto prazo, de melhora (sic) de desempenho a cada bimestre e a cada mês.” [Trecho da entrevista com o coordenador]

Os objetivos da escola são questionados e as respostas divergem em objetividade. Enquanto o coordenador afirma ser “capacitar os alunos e prepará-los em alto nível para que eles possam concorrer e pra que tenham boas possibilidades de aprovação nos principais processos seletivos de todo o país”, o diretor é ainda mais assertivo “atender a demanda do mercado”. Aqui, está claro que o modelo organizacional de mercado é preponderante na escola pesquisada, o que significa dizer, que sim, trata-se de uma McEscola.

Em relação à eficiência, balizando-se pela entrevista com o gestor, podemos perceber o foco nítido em atingir números de aprovações em exames de relevância distrital e federal, tanto em números absolutos como em números relativos entre as escolas com mesmo perfil. A gestão é separada entre a pedagógica e a financeira, o que facilita o alcance dos objetivos com menos recursos. A gestão financeira, sendo olhada separadamente, impede gastos de recursos desnecessários e cumpre o que prega uma gestão eficiente.

Como ponto negativo, percebe-se que a escola, ao prezar pela eficiência, traça objetivos pontuais e finais. Para alcançá-los, a gestão não esboça metas intermediárias, e nem possui elementos de controle intermediários eficientes, pois não há definição clara de indicadores para medir a eficiência no alcance das metas.

Seria necessário definir indicadores simples, representativos e confiáveis, como por exemplo, em cada disciplina, o nº de alunos acima da média nas provas bimestrais de cada ano, ou índice de reprovação no 1º ano ou até o *nº de desistências x nº de matrículas* por ano. A

partir daí, traçar metas intermediárias de melhoria, a fim de mensurar o alcance do objetivo final.

As metas traçadas são atribuídas ao final do processo, apenas ao 3º ano. Caso não se atinja a meta, não há ferramentas de controle para verificar os processos no meio do caminho. Isso implica na vulnerabilidade da eficiência buscada.

Dos dados atuais, a Escola Ímpar possui 141 alunos matriculados no 1º ano, sendo que 19 solicitaram transferência - sendo as causas mais comuns, a incompatibilidade com a escola, ou a não adaptação ao ritmo de estudos e nível de exigência - representando uma taxa de desistência de 13,5%.

No segundo ano, esse número cai, temos 131 alunos matriculados e apenas 7 transferências realizadas (o que corresponde a 5,34%) revelando que a maturidade dos estudantes é maior e a crença no êxito – por meio da escola eficiente - já está consolidada.

Entretanto no 3º ano, o número de transferências aumenta expressivamente. São 123 estudantes e 26 solicitações de transferência, correspondente a 21,13% do total. Os motivos, porém, aqui são diferentes. Dos 26 que solicitaram transferência, 20 foram motivados por aprovação no vestibular, antes mesmo de concluírem o 3º ano²². Do restante, somente 4,87% dos estudantes que solicitaram transferência no 3º ano foram motivados pelo baixo desempenho escolar. Ou seja, demonstra que a escola é exigente e cumpre com o seu objetivo proposto em relação à eficiência (aprovação nos principais vestibulares), porém, aqueles que não se sujeitam ao nível de exigência, ou reprovam, inclusive na própria escola, ou buscam alternativas em outros colégios para evitar a reprovação escolar. Isso se evidencia nas respostas apuradas nos inquéritos dos alunos. Eles reclamam da “muita pressão” sofrida durante o percurso escolar.

O conceito de eficiência escolar foi questionado aos gestores. As respostas tomaram rumo distintos. O diretor, que também é um dos sócios desta McEscola (escola-empresa), inicia sua resposta direcionando-a para aspectos financeiros empresariais:

“Ela é calcada no alicerce financeiro: a saúde financeira da empresa, o pagamento dos impostos em dia, a folha de pagamento sempre em dia, a projeção dos 13 meses do ano, 13,3, na verdade, que custa uma folha de pagamento. E o pedagógico tem que ter certa independência para poder escolher uma equipe de professores sintonizada com o projeto da escola” [Trecho da entrevista com o diretor]

²² A legislação brasileira não autoriza matrículas em universidades de alunos que não concluíram o ensino médio, isto é, daqueles que não possuem certificado de conclusão da educação básica. Uma prática que tem se intensificado nos últimos anos é a impetração de mandado de segurança. As famílias contratam advogados especialistas em casos assim para que todo o processo seja finalizado em tempo recorde (devido ao prazo de matrícula). Assim, os advogados pleiteiam, os magistrados deferem e as escolas são “obrigadas” a avaliar e certificar os estudantes dentro do prazo que varia entre 24h a 72h.

Por sua vez, o coordenador pedagógico é objetivo em sua resposta:

“Uma gestão escolar eficiente é a que consegue conciliar os três pilares que são fundamentais aqui: disciplina, conteúdo e projetos.” [Trecho da entrevista com o coordenador]

A partir desse cenário, percebe-se o protagonismo dos professores. Conforme afirmado na hipótese inicial da obra, *“os gestores não preparados com o ferramental necessário da administração põem em risco o desempenho de suas escolas, que passa a depender do desempenho da equipe docente (e também, acrescento), do potencial do seu alunado.*

Tal afirmação foi validada durante a pesquisa nas entrevistas (atuação comprometida pela ausência de formação em gestão escolar), nos inquéritos dos estudantes (perfil arrojado e foco em cursos concorridos), nos inquéritos dos professores (intencionalidade pedagógica voltada para preparação aos vestibulares) e na observação direta por hipótese (análise e seleção do perfil dos estudantes condicionam a matrícula)²³.

Durante a entrevista, o diretor também relacionou a eficiência de sua escola ao aluno que nela ingressa, além de, exaltar em sua fala, as práticas de meritocracia existentes na escola.

“Tem que ingressar na escola um aluno que tenha qualidade pra acompanhar um sistema de avaliação muito rígido, uma disciplina rígida, uma nota mínima de 60% em cada disciplina. A gente premia, parabeniza meritocraticamente o aluno que tira 80% pra cima (sic) o que nessa escola é extremamente difícil, você ter 80% de rendimento em todas as disciplinas.” [Trecho da entrevista com o diretor]

E na Escola Ímpar, como se verifica a eficiência? Os gestores apresentaram seus posicionamentos, outra vez, destoantes. O diretor afirmou que verifica se a escola está sendo eficiente pela aprovação no “resultado de vestibular, o resultado de ENEM, o ranking da escola no ENEM e especialmente o resultado da escola em termos de ingresso na Universidade de Brasília”. O coordenador pedagógico, por sua vez, acrescentou que

“A verificação da eficiência da escola é feita através da satisfação dos estudantes, dos responsáveis e consequentemente na aprovação tanto na escola quanto nos cursos que eles almejam. Então essa é a principal forma de verificar a eficiência da escola. E principalmente na quantidade de rematrículas e matrículas novas. Se a escola tá fazendo um bom trabalho então consequentemente, os alunos que estão no 1º e 2º ano renovam pras series seguintes e sempre temos uma boa quantidade de alunos novos para o 1º ano do ensino médio.”

²³ A secretaria escolar confirmou que um pré-requisito de matrícula é a entrevista que o estudante faz com o diretor antes da matrícula. Com horário marcado, todos aqueles que desejam se matricular, são entrevistados pelo diretor que apresenta a proposta da escola e verifica se o estudante possui ou não o perfil desejado para a escola. Desta forma, os estudantes que se matriculam têm em comum um histórico escolar de boas notas e bom comportamento. Somente com formulário assinado pelo diretor, os estudantes considerados APTOS, podem se matricular.

Questiono sobre quais são os indicadores que a escola utiliza para apropriar-se dos resultados. Aqui as repostas novamente comprovam o desconhecimento de ferramentas administrativas que podem vir a contribuir para um controle efetivo do trabalho pedagógico que está sendo desenvolvido.

O diretor cita o “ranking nacional e distrital do ENEM” que se baliza pelo “número de aprovados por vaga na UnB”. Essa fala demonstra que não há nenhuma preocupação em analisar os dados produzidos dentro da própria escola. Por exemplo, o número de reprovações escolares e a quantidade de notas abaixo da média por disciplina. Nada disso é monitorado. O que confirma que, o meio para atingir o objetivo-fim (de alto índice de aprovação em vestibulares) não importa.

Assim, o aluno e o professor não são aferidos durante o processo, inexistente o monitoramento da relação ensino-aprendizagem. O coordenador percebe essa falha:

“Nos apropriamos dos números, dos indicadores, em relação à aprovação nos cursos, no curso, principalmente, de medicina. Há muitos anos nós somos a escola que mais aprovamos (sic) em Medicina no DF. Nos apropriamos desses dados pra potencializar o marketing da escola. Mas sinto muita falta de ter uma apropriação maior aos dados bimestrais dos alunos. Pra que tenhamos um parâmetro mais preciso de como isso acontece a cada bimestre, com cada série, em cada disciplina. Então acho que é algo que nos falta. Acho que talvez se estivéssemos um pouco mais capacitados, poderíamos fazer melhor uso disso. Até pra dividir essa responsabilidade, principalmente com os professores, e não cuidar disso somente fora de sala. Então é algo que eu acho que a gente tem muito a melhorar ainda. Fazemos uma boa apropriação daqueles que tem resultados muito expressivos, mas daqueles que estão com notas baixas ou notas medianas, eu ainda acho que falta uma ferramenta para potencializar esses resultados.”

Quanto à relevância percebida pelos gestores de gerir em prol da emancipação humana, ambos afirmaram que consideram bastante relevante. Os projetos pedagógicos extraclasse foram citados pelo coordenador como caminho dessa formação emancipadora. Já o diretor, citou o estímulo pela autonomia, como exemplo de prática escolar que favorece a emancipação.

“A prioridade era dar autonomia. Autonomia é possível. Em primeiro lugar, se você criar projetos em que o aluno possa optar em se inscrever: a robótica, a simulação da ONU, frequentar a monitoria, frequentar os plantões, escrever na revista digital, fazer excursões pedagógicas. Na verdade, todos esses projetos foram pensados para que o aluno escolha ir. Você sabe que as profissões do futuro, são tão do futuro que nem surgiram. Então o que você tem que priorizar? A capacidade desse indivíduo de saber escolher o novo, que nem surgiu ainda. Nós temos áreas da engenharia que estão se multiplicando porque elas cada vez mais especializam. Em qualquer escolha que ele fizer, a capacidade criativa e a autonomia são decisivas.” [Trecho da entrevista com o diretor]

Infere-se dessa fala que o gestor é conhecedor da Era na qual a escola em que atua está inserida e ao contexto histórico de transformações políticas, sociais e tecnológicas, a Era da 4ª revolução. Sendo assim, é urgente romper com o ensino que continua a bem servir apenas aos

interesses mercadológicos. A autonomia e a gestão na escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico (Gadotti, 2002) e, portanto, devem ser ressaltadas para que a escola não se torne refém do capital pois isto seria o mesmo que invalidar sua natureza emancipatória (Mészáros, 2008).

A educação precisa ser capaz de produzir conhecimento, precisa ser encharcada de sentido (Freire, 2005), fundamentada em teorias e sobretudo carregada por práticas emancipadoras, que permitam a homens e mulheres, apoderarem-se de novas práticas gestionárias e ir além e ser mais.

Para Libâneo (2007), a escola precisa:

[...] promover para todos o acesso aos bens culturais e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, tendo em vista a inserção crítica no mundo do trabalho, a constituição da cidadania (inclusive como poder de participação), a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, solidária.

Na Escola Ímpar vimos que os projetos pedagógicos, que tangenciam os conteúdos curriculares obrigatórios, tornam possível esse acesso. Porém, ao analisar os inquéritos percebe-se que há uma fala recorrente: o tempo é insuficiente para participação nos projetos e treinamento intensivo para os vestibulares.

O percurso pedagógico extraclasse é em si, emancipador. Na Escola Ímpar os projetos pedagógicos extraclasse são exemplos disso. Projetos como o Tribunal de Júri (que permite aos estudantes a participação, ainda que passiva, em casos concretos da realidade jurídica brasileira), as viagens pedagógicas (que proporcionam uma imersão em culturas distintas para aulas vivenciais e interdisciplinares como biologia marinha, fitofisionomia, literatura barroca, física nuclear, química orgânica, sociologia, teatro de bonecos, etc), a simulação ONU (ciclo de debates em formato próximo ao oficial, para treinar oratória, retórica, pesquisa e escrita sobre pautas políticas internacionais atuais, além de grande histórico e geopolítico acerca das principais nações mundiais), o Teatro inCENA (grupo de teatro, totalmente organizado pelos estudantes, apenas com monitoria do professor, são os alunos quem escolhem quem será o responsável pela direção, iluminação, sonoplastia, maquiagem, além da própria divisão de papéis/personagens) são propulsores diretos de motivação que engrandece e agrega valores à formação humana, à autonomia e ampliação da consciência crítica, não sendo possível fazê-lo em igual profundidade, dentro de uma sala de aula. E a emancipação reside nisso.

Apesar de previsto em seu PPP espaços formativos para além da sala de aula e embora o diretor afirme que a “autonomia total” é estimulada aos alunos, o que vimos na Escola Ímpar

destoa dessas afirmativas. Além da incompatibilidade de tempos e espaços formativos, as decisões que cabem aos alunos são mínimas. O projeto e a estrutura se apresentam inquestionáveis.

Não há reuniões de pais. Não há assembleia estudantil. Os atendimentos são feitos de forma individualizada para evitar os motins comuns à coletividade. Para minimizar a insatisfação gerada por essa prática, o gestor mantém-se disponível em tempo integral por via eletrônica. Todas as classes são criadas em grupos de WhatsApp²⁴ em que o diretor e o coordenador são administradores participantes. Além disso, nas circulares e comunicados formais do colégio, o diretor assina sempre, disponibilizando seu número particular para comunicação direta.

A proximidade entre alunos e gestores é apontada pelo coordenador como uma prática imprescindível para uma boa gestão. Ele afirma que isso só é possível devido ao tamanho da escola, que só possui 10 turmas. Assim, ambos os gestores seguem afirmando que conhecer o estudante pelo nome, conhecer suas potencialidades e dificuldades, proporciona uma orientação individual e direcionada para que o desempenho ocorra conforme o esperado.

Quando questionados se é possível exercer uma gestão eficiente e emancipadora, ambos os gestores, afirmaram que sim

“É possível. É plenamente possível. Você foca no conteudismo, na ciência, e para isso tem que ter disciplina e repetição. O aluno precisa ser corrigido. Precisa ser corrigido com paciência até dar conta de tomar decisões e saber que suas decisões são livre-arbítrio, mas ele é (sic) preso às consequências.” [Trecho da entrevista com o diretor]

“Um ensino eficiente abre muitas portas, ele dá muitas possibilidades para que o aluno possa escolher aquilo que de fato tem interesse e vocação. Então a partir do momento em que ele está preparado tanto de conteúdo como de um modo integral (...) pode ter a possibilidade de fazer escolhas (...) um dos objetivos da escola é tornar o aluno preparado para aquilo que ele almeja fazer na vida adulta.” [Trecho da entrevista com o coordenador]

A eficiência na visão dos gestores, como se evidencia nas falas, é o que sustenta a emancipação. Para eles, é pré-requisito, adquirir habilidades e competências cognitivas para somente então estar apto a fazer escolhas conscientes e autônomas.

Todavia, a eficiência escolar não é pré-requisito da emancipação. Ela pode sim, auxiliar o estudante no processo, por abrir os caminhos epistemológicos e acadêmicos, por exemplo. Porém, se um aluno matriculado nessa escola, faz seu percurso escolar com maior intensidade nos projetos extraclasse, por exemplo, adquirirá competências socioemocionais maiores

²⁴ WhatsApp é um aplicativo que oferece gratuitamente o serviço de troca de mensagens de texto e voz, que possibilita o compartilhamento de documentos, imagens e mídias afins.

daqueles que se restringem aos conteúdos curriculares obrigatórios, cumpridos, exclusivamente, dentro de sala de aula.

Não é o espaço físico que dita a emancipação. Porém é inegável que na sala de aula a autonomia do estudante é reduzida em seu potencial. Nos formatos tradicionais de ensino, o estudante é recipiente, ele recebe do professor um ensino sistematizado. Em espaços formativos de outra natureza, há possibilidades maiores de aquisição de competência emancipatória, há investigação, troca, vivências. Escolhas são intrínsecas ao processo de emancipação. O aluno sai da condição de recipiente e passa a atuar, a exercer sua voz, a fazer suas escolhas, a vivenciar e ver sentido para a aplicação dos saberes sistematizados. É um processo de conscientização.

Ser capaz de fazer escolhas, ao contrário do que sinalizou o diretor, não torna o estudante apto a ser um cidadão emancipado. A emancipação vai muito além. A emancipação existe para libertação humana. Sem ela, não pode existir seres realmente livres. Trataremos de estudantes com potencial ao desenvolvimento de sua emancipação, mas emancipação mesmo, no sentido estrito do termo, só haverá quando este for o próprio autor de sua emancipação. Não se trata de uma transferência, a emancipação é um processo individual, ainda que ocorra no coletivo. Ela é constituída dia após dia, nas vivências e conflitos, na superação das contradições.

A segunda hipótese confirmada refere-se à gestão pautada em resultados. A afirmação que - *“a gestão ancorada em resultados pode desempenhar o seu papel com maestria e servir, não apenas os interesses da escola produtiva (McEscola), como também aos interesses da escola cidadã”* - se confirma. Durante a pesquisa é nítida a existência de espaços de formação cidadã, embora, não seja este o seu objetivo principal; e ao mesmo tempo, como escola produtiva (McEscola) que é, é latente também, a necessidade de formação específica para tratar melhor os resultados produzidos cotidianamente no interior da escola, para, com isso, potencializar ainda mais, seus resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de realização deste trabalho dissertativo foi, em estudo preliminar, analisar teoria e prática existentes acerca da atuação dos gestores escolares no universo das escolas produtivas (McEscolas).

Previamente embasada pelos modelos organizacionais, por meio de pesquisa qualitativa, me debrucei a investigar a influência dos gestores nos resultados finais da organização escolar, desde a ausência de formação específica em gestão, perpassando a atuação dos gestores, até a dimensão e importância causados aos resultados finais da educação – garantia ou supressão de uma educação eficiente e emancipadora.

Duas hipóteses de trabalho foram lançadas. Ambas confirmadas com acréscimo à primeira, em relação ao desempenho. Pude concluir que a utilização restritiva do vocábulo, exclusivamente, era inadequada. O que antes hipoteticamente estava atribuído, *exclusivamente* aos docentes, findada a pesquisa, percebi que além dos docentes, os discentes também interferiam na obtenção dos resultados. Uma vez que, assim como os docentes, os discentes – comprometidos com seus objetivos individuais - também exerciam protagonismo em busca da eficiência no desempenho escolar, tendo uma gestão efetiva ou não.

Numa sociedade *fractalizada* alguns – aqueles integrantes da classe dominante, que ocupam as McEscolas - padecem numa jornada longa na construção de sua própria autonomia. Pois ao ter todas as necessidades facilmente supridas, não sentem falta de elaborar um caminho próprio de superação, de emancipação humana. Se não existem contradições sociais, se tudo colabora *naturalmente* para o alcance de seus objetivos individuais, não há que se pensar em libertação.

Já os excluídos dessa lógica de mercado, aqueles que sustentam a base do processo produtivo e que alienam sua força de trabalho (mais-valia) - ficam à margem de um trajeto escolar eficiente - no sentido da apropriação de conhecimentos. A estes desvalidos, resta-lhes apenas as incertezas, potencializadas pelo acaso, em seu trajeto escolar.

Quando a escola passa a desempenhar suas ações voltadas a servir os interesses do mercado, à lógica capitalista, corrobora com a “utilidade social” de perpetuar a hegemonia dos interesses da classe dominante. E isso acontece veladamente, mas acontece.

A competição exigida pelo capitalismo baseia as relações sociais no reforço do individualismo em detrimento da coletividade. E nessas condições, a escola é condutora da manutenção ou da superação da ordem estabelecida, pois fomenta sistematicamente a reprodução da ideologia pretendida.

A questão central dessa obra encontra-se justamente nesse ponto. Uma escola produtiva (McEscola), criada para atender as demandas do mercado, pode servir à emancipação humana? Pode contribuir para uma formação crítica? É capaz de ensinar seu alunado à uma leitura de mundo crítica? Quando uma escola-empresa é eficiente em sua “transmissão” de conhecimentos e oferece minimamente espaços formativos para além da sala de aula, sim! E isso acontece, não por uma influência direta dos gestores, mas porque o conhecimento gera inquietação intelectual e mais busca por respostas numa relação dialética cíclica e potencial.

Nesse sentido, os estudantes exercem seu protagonismo e professores, também. É uma relação de troca de saberes que acontece não apenas sob aspectos formais, mas também, em aspectos informais.

A escola produtiva, ancorada na eficiência, é capaz de formar cidadãos emancipados, sujeitos políticos, que exerçam poder no microcosmo de suas relações cotidianas. Porém o contrário, pode nunca vir a acontecer. Pois a emancipação requer que além da mera apropriação do conhecimento (do saber) seja capaz de produzi-lo, atribuindo valor ao processo, ao caminho de busca por significação e compreensão do mundo.

A emancipação existe para alargar o conhecimento, o modo de ver o mundo. Serve para atuar, para existir plenamente, produzindo a realidade, sem reduzir o homem à reprodução inquestionável de comandos. É a capacidade de torná-lo livre em ideias e atos. Ser emancipado é tornar-se um ser pensante, questionador, capaz de perceber as desigualdades sociais e não se tornar indiferente a elas. Ao contrário, que sinta a necessidade latente de transformar a realidade social, transformando primeiro a si.

Se a escola é a instituição criada para a preparação humana, se é o espaço precípuo de mediação pedagógica, requer que seja gerida de maneira eficaz e assertiva. Porém, como conluio nessa obra, em termos políticos, a centralidade dos interesses da gestão escolar que hasteia a bandeira do mundo mercantil não está na emancipação, ao contrário, está firmada no lucro que é o interesse garantido no cumprimento das exigências de mercado.

Porém, esses interesses ainda que pareçam antagônicos, se convergem na humanidade presente na escola. Assim como vimos em Weber, que a burocracia apresenta disfunções pelo fator subjetivo intrínseco à imprevisibilidade humana, na escola eficiente, essa mesma “disfunção” acontece. Sob esse prisma a escola deixa de ser apenas instituição, para ser compreendida como uma organização cultural complexa (Morgan, 1996) como organismo vivo.

Não se pode apenas instruir homens com eficiência e produtividade. Pois, ao mínimo do que é oferecido à parte ao mecanicismo da escola-empresa, são gerados vínculos orgânicos de rupturas e transformações em nível de indivíduo e coletividade.

Nesse sentido, a gestão escolar possui papel primordial. É capaz de fomentar ou tolher a transformação social. É desejável, que a escola exerça seu papel social de formação cidadã e preparação para a vida adulta. Mas essa formação nunca será isenta de neutralidade de interesses.

A gestão capaz de formar para a cidadania plena, ensina pelo exemplo, é democrática. Todavia, em escolas-empresas jamais haverá espaços garantidos para posicionamentos democráticos quando o se tem como missão é atender a interesses ditados pelo mercado.

Por fim, ousa afirmar que, apesar da gestão escolar nas escolas privadas se virem absolutamente ao cumprimento dos ditames mercadológicos (ou mercantis), ainda assim, pode garantir minimamente, espaços para uma formação eficiente e emancipadora.

REFERÊNCIAS

- BARROSO, João. *Políticas educativas e organização escolar*. 1ª ed. Lisboa: Universidade Aberta, 2006.
- _____. Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola. In: *Cadernos de Organização e Gestão Curricular*. Lisboa: Editora Instituto de Inovação Educacional, 2008.
- CAMPOS, Casemiro de Medeiros. *Gestão escolar e docência*. São Paulo/SP: Paulinas, 2010. (Coleção pedagogia e educação).
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria da Administração: modelo burocrático de organização*. 7. ed. São Paulo. Editora CAMPUS, 2004.
- CURY, Carlos R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, São Bernardo do Campo/SP, v. 18, n. 2, p. 163-174, Jul/Dez, 2002.
- CUSTÓDIO, Maria do Carmo. Escola Cidadã - Algumas reflexões sobre a democratização da escola pública. *VI Encontro Internacional do Fórum Paulo Freire*, São Paulo/SP, Set/2008.
- DEMO, Pedro. *ABC: iniciação à competência reconstrutiva do professor básico*. Campinas/SP: Papirus, 1995.
- DIAS, Isabel S. A qualidade da educação: suas implicações na política e na gestão pedagógica. São Paulo/SP: *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, v. 14, n. 1, Jan/Jun, p. 73-78, 2010.
- DRUCKER, P. F. *Uma era de descontinuidade*. Rio de Janeiro/RJ: Zahar, 1975.
- _____. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo/SP: Pioneira, 2001.
- ESTÊVÃO, Carlos V. *Repensar a escola como organização: a escola como lugar de vários mundos*. 1ª ed. São Luís: Editora Laboro, 2018.
- _____. (Org.) *Políticas de formação, ética e profissionalidade*. Curitiba/PR: CRV, 2012.
- _____. A qualidade da educação: suas implicações na política e na gestão pedagógica. *Revista Brasileira de Política e Administração Educacional*, v. 29, n. 1, Jan/Abr, p. 15-26, 2013.
- _____. Direitos humanos e educação em tempos de desassossego. *Sisyphus – Journal of education*, Universidade de Lisboa, v. 6, n. 1, Jan/Abr, p. 10-21, 2018.
- _____. Educação, conflito e convivência democrática. *Revista ENSAIO – Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, Out/Dez, p. 503-514, 2008.
- FAYOL, Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris, Dunod, 1916.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 47ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

- GADOTTI, Moacir e José E. *Autonomia da escola: princípios e propostas* / Romão Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002, p. 33-41.
- GRAMSCI, Antônio. *Escritos Políticos (1910 – 1920) volume 1*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A. *Estratégia em Ação: Balanced Scorecard* 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEÃO, Antônio C. *Introdução à administração escolar: para as escolas de professores dos institutos de educação, universidades e faculdades de filosofia, ciências e letras*. 3. ed. São Paulo/SP: Editora Nacional, 1953. [1. ed. em 1939].
- LIMA, Lucínio C. Políticas educacionais, organização escolar e trabalho dos professores. Rio Claro/SP: *Educação - Teoria e Prática*, v. 21, n. 38, Out/Dez, p. 1-18.
- _____. *Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. Campinas/SP: Cortez, p. 17-19, 2002.
- _____. Modernização, racionalização e otimização. Perspectivas neotaylorianas na organização da administração escolar. *Cadernos de Ciências Sociais*. Braga, Centro de Estudos em Educação e Psicologia, 2014. Instituto de Educação e Psicologia-IEP da Universidade de Minho, n. 14. p.119-139. Jan.1994.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Gestão e organização da escola: teoria e prática*. Goiânia/GO: Alternativa, 2004.
- _____. *Artigo publicado na Revista Española de Educación Comparada, Madrid, Espanha. Año 2007, Numero 13. Edición monográfica: Administración y gestión de los centros escolares: panorâmica internacional*.
- LÜCK, Heloísa. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. São Paulo/SP: Vozes, 2006.
- _____. *Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino*. In. FINGER, A. et al. *Educação: caminhos e perspectivas*. Curitiba/RS: Champagnat, 1996.
- LOURENÇO FILHO, Manoel B. *Organização e administração escolar*. São Paulo/SP: Melhoramentos, 1963 (Originalmente publicado em 1941).
- MAGALDI, Sandro e NETO, José S. *Gestão do amanhã: tudo que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial*. São Paulo: Editora Gente, 2018.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo/SP: Atlas, 2004, 4 ed.
- MÉSZÁROS, István. *A educação para além do capital*. São Paulo/SP: Boitempo, 2008, 2ed.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P. *Organização & Poder: empresa, estado e escola*. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. *O que é Burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 2000.

_____. *Teoria das Organizações*. São Paulo: Pioneira, 2003.

_____.; PEREIRA, L.C.B. *Introdução à Organização Burocrática*. São Paulo: Pioneira, 2004.

OLIVEIRA, Marcela P. C. (2012) *As contribuições de Paulo Freire e Renato Hilário dos Reis para a alfabetização/Educação de Jovens e Adultos, a partir de análise de duas obras: Pedagogia do oprimido e A constituição do ser humano, respectivamente*. 2012. 97 f. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulos/SP: Cortez, 2012. 17 ed. revista e ampliada.

_____. *Diretor escolar: educador ou gerente?* São Paulos/SP: Cortez, 2015.

_____. O princípio da gestão democrática no contexto da LDB. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre/RS, v. 14, n. 2, p. 243-251, Jul/Dez, 1998.

RESENDE DA SILVA, Paulo (2005). *Modelo Organizacional das Universidades Públicas Portuguesas; Referencial de Inovação suportado em Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação (SI/TIC)*. Tese de Doutorado. Universidade de Évora.

RIBEIRO, José Quirino. *Planificação Educacional (planejamento escolar)*. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Rio de Janeiro/RJ, v. 36, n. 84, p. 36-47, Out/Dez, 1961.

SANDER, Benno. *A produção do conhecimento em políticas e gestão da educação*. Brasília/DF: UnB - *Revista Linhas Críticas – Políticas Públicas para a Educação*, v. 11, n. 20, Jan/Jun, p. 41-54, 2005.

SAVIANI, Demerval. *Educação brasileira: estrutura e sistemas*. Campinas/SP: Autores Associados, 1996.

SAVIANI, Demerval. *História das Ideias Pedagógicas no Brasil*. Campinas/SP: Autores Associados, 2008.

SCHWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo/SP: Edipro, 2016.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 6ª ed. São Paulo/SP: Atlas, 1966. (Originalmente publicado em New York, 1911).

TEIXEIRA, Anísio S. *A administração pública brasileira e a educação*. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Rio de Janeiro/RJ, v. 25, n. 61, p. 3-23, Jan/Mar, 1956.

TRAGTENBERG, M. "A Escola enquanto Organização Complexa". In: GARCIA, W. E. *Educação Brasileira Contemporânea: organização e funcionamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1981, p. 15-30.

VICENTINI, Almir. *Gestão Escolar – dicas corporativas: nossas escolas estão prontas para os desafios do mundo corporativo?* – São Paulo/SP: Phorte, 2010.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva* – Brasília/DF, Universidade de Brasília, 1994, 3 ed.

Anexo I – Roteiro da entrevista aos gestores

Bloco1 - Gestão escolar

1. Você possui formação em gestão/administração escolar? Esclareça-nos melhor sobre este assunto.
2. Sente falta de uma formação técnica para lidar melhor com o ferramental oferecido pela administração para gerir sua escola?
3. Para você o que é uma gestão escolar eficiente?
4. E o que será uma gestão escolar orientada para a emancipação ou em prol da formação de cidadãos conscientes e atuantes? Relate como acontece a prática disso em sua escola.
5. É possível exercer uma gestão escolar que seja eficiente e emancipadora ao mesmo tempo? Dê exemplos de práticas cotidianas que respaldam sua resposta.
6. Descreva o que você faz nessa escola que considera imprescindível para uma boa gestão, que sirva para aumentar a eficiência e contribua para a emancipação.
7. Em sua escola, existe separação entre gestão administrativa e pedagógica? Justifique.
8. Na sua opinião, a comunidade escolar (professores, estudantes e familiares) deve participar da gestão da escola? Justifique sua resposta citando exemplos de práticas de participação na sua escola.

Bloco 2 - Gestão das aprendizagens

9. Cite exemplos de práticas que considera eficazes que já utiliza para o monitoramento e acompanhamento das aprendizagens.
10. Em ordem de importância, de quem é a responsabilidade de acompanhar as aprendizagens dos alunos? Justifique a sua resposta.
 1. - mais importante, 5 - menos importante
 - Diretor
 - Coordenador pedagógico
 - Coordenador específico (de cadeira)
 - Orientador Pedagógico
 - Professor
11. Para você, o gestor escolar pode contribuir para a melhora na aprendizagem dos alunos? De que maneira isso acontece na sua escola?

Bloco 3 - Gestão de resultados

12. Quais são os objetivos da sua escola?
13. Quais os indicadores que a sua escola utiliza para analisar seus resultados? Conceitue e dê exemplos de como se dá essa apropriação em sua escola.
14. Existem metas previamente definidas para alcançar os objetivos?
15. Como você verifica se a escola está sendo eficiente?
16. E se as metas não forem alcançadas? Quais ações imediatas competem ao gestor? Dê exemplos de ações já implantadas após avaliação de resultados.
17. Na sua opinião, qual a importância de uma gestão ancorada em resultados para obtenção dos objetivos fins de produtividade/eficiência e cidadania/emancipação?

Anexo II – Roteiro dos inquéritos aplicados aos professores

Olá, Professor! Você pode responder a 7 perguntas? Suas respostas serão confidenciais e servirão como feedback para essa instituição. Além disso, o resultado integrará, também, a base de dados de uma pesquisa acadêmica em nível de mestrado sobre a eficiência e emancipação na educação. Vamos começar?

1 Como professor, você se considera um gestor?

Sim. Para ser professor é imprescindível dominar os princípios básicos da gestão (planejar, executar e controlar)?

Não. Para ser professor é imprescindível dominar apenas os conteúdos das aulas.

Outra...

2 Como professor desta instituição, qual é o principal objetivo do seu trabalho?

Preparar principalmente para aprovação nos principais vestibulares de Brasília (PAS/UnB/ENEM).

Formar cidadãos conscientes e atuantes na sociedade.

Ensinar os conteúdos obrigatórios nas principais provas de vestibular do país além de formar para a cidadania.

Outro...

3 Classifique a autonomia do seu trabalho pedagógico. (Nota 1 para pouca autonomia e 10 para autonomia plena). Justifique sua nota.

4 Na sua opinião, sua escola é:

Uma escola eficiente. Cumpre o que promete: aprovar nos principais vestibulares - PAS/Enem/UnB - ao final do ensino médio regular.

Uma escola emancipadora. Capaz de formar cidadãos conscientes e atuantes na sociedade.

Uma escola produtiva e cidadã (que ao final do ensino médio regular aprova nos principais vestibulares - PAS/Enem/UnB - e, além disso, prepara para uma atuação consciente na sociedade).

Outra...

5 Você acredita que a quantidade de conteúdos a aprender pode estar robotizando os estudantes e minimizando a formação para cidadania?

Sim. É excessiva a quantidade de conteúdos o que impossibilita tempo para a formação cidadã.

Não. A quantidade de conteúdos é adequada e compatível com o tempo para a realização de ambas as necessidades.

Outra..

6 Se você fosse gestor da escola, o que faria diferente?

Anexo III – Roteiro dos inquéritos aplicados aos ex-alunos

Caro ex-aluno, você pode responder somente a 5 perguntas? Suas respostas irão viabilizar um feedback preciso a essa instituição. Além disso, o resultado integrará, também, a base de dados de uma pesquisa acadêmica em nível de mestrado sobre a eficiência e emancipação na educação. Vamos lá?

1 A escola foi eficiente na sua vida?

Sim. Passei no vestibular/ENEM/PAS.

Não. Continuo estudando em busca de aprovação no vestibular/ENEM/PAS.

2 A escola foi emancipadora na sua vida?

Sim. Tornei-me um cidadão atuante na sociedade.

Não. A escola me serviu apenas para acrescentar os conteúdos obrigatórios necessários para aprovação.

Outra...

3 Na sua opinião, o que foi mais extraordinário em sua formação escolar?

Professores.

Diretor.

Apoio pedagógico (plantão, monitoria e orientação pedagógica)

Espaço físico e ambiente escolar

Projetos interdisciplinares

Outra...

Se você fosse o gestor da escola, o que teria feito diferente para contribuir para a formação integral dos estudantes?

Esse espaço é seu. Caso queria registrar o que não foi perguntado e que você considera relevante sobre sua formação escolar.

Anexo IV - Roteiro dos inquéritos aplicados aos alunos

Caro estudante, você pode responder somente a 5 perguntas? Suas respostas irão viabilizar um feedback preciso a essa instituição. Além disso, o resultado integrará, também, a base de dados de uma pesquisa acadêmica em nível de mestrado sobre a eficiência e emancipação na educação. Topa?

1 O que te motivou a ser estudante desta instituição?

Quero passar em Medicina. É a escola que mais aprova (que mais aprova?) em Brasília.

Quero passar no vestibular/ENEM/PAS para outro curso igualmente difícil. Preciso garantir uma excelente preparação.

Quero viver experiências para além do currículo obrigatório e participar dos projetos pedagógicos que promovem uma formação para a cidadania.

Outra resposta (formule aqui o seu motivo)

2 Como é seu nível de satisfação em estudar nesta escola?

Totalmente satisfeito. Não tenho do que reclamar.

Satisfeito. Principalmente devido à equipe de professores.

Satisfeito. Principalmente devido aos projetos interdisciplinares.

Pouco satisfeito. Sinto-me exigido para além da minha vontade.

Insatisfeito. Não é escolha minha estudar aqui.

Outra...

3 Avalie seus gestores de acordo com cada tema

Marque apenas uma opção de acordo com a sua experiência escolar. Caso não queira responder, assinale a última coluna.

	Ruim	Bom	Excelente	Sem Resposta
Comunicação				
Acessibilidade				
Escolha da equipe de professores				
Escolha de projetos pedagógicos				
Celeridade em solucionar conflitos				
Administração dos espaços físicos				
Administração de apoio pedagógico				

4 Calibre as alternativas para o que mais se aproxima de você.

Mova o cursor para onde você mais se identifica.



Considera a escola é onde

A escola é uma obrigação. Não me



A escola é onde aprendo a ter consciência de mundo.

A escola é uma obrigação. Não me acrescenta em nada, além do título.

5 Se você fosse gestor dessa escola, o que faria diferente?